

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**A MOTIVAÇÃO DOS MILITARES ESTADUAIS APLICADOS NAS ATIVIDADES  
DE POLICIAMENTO OSTENSIVO EM CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

José Semmer Neto  
Wellenton Joserli Selmer

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Especialização em Administração de  
Pessoas, com ênfase no setor público,  
apresentado à Universidade Federal do  
Paraná, para a obtenção do título de  
Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Professor Doutor Sérgio Bulgacov

Curitiba  
2007

*“Não posso imaginar que uma vida sem trabalho seja capaz de trazer qualquer espécie de conforto. A imaginação criadora e o trabalho, para mim, andam de mãos dadas; não retiro prazer de nenhuma outra coisa. Esta seria uma receita para a felicidade, se não fosse a idéia terrível de que a produtividade da gente depende inteiramente de nosso modo de sentir.”*

*Sigmund Freud*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradecemos a Deus, pois sem a sua guarda nada seria possível.

Aos nossos familiares pelo apoio em todos os momentos.

Aos mestres que contribuíram para o nosso aperfeiçoamento intelectual e nos incentivaram a seguir o nosso caminho.

Especialmente ao nosso orientador de conteúdo, Professor Doutor Sérgio Bulgacov, pela compreensão, dedicação, amizade e condução nos caminhos do conhecimento para a conquista do objetivo almejado.

Aos nossos amigos do Curso de Especialização em Administração de Pessoas, com ênfase no setor público, pela convivência sadia e valorosa amizade.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização desse trabalho, em especial os policiais-militares do Comando do Policiamento da Capital submetidos a nossa entrevista, propiciando-nos a adequada compreensão e conclusão da aplicabilidade dos fatores motivacionais na Polícia Militar do Paraná.

## SUMÁRIO

Lista de Quadros .....	VII
Lista de Figuras .....	VIII
Lista de Gráficos .....	IX
Resumo .....	X
Capítulo I - INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Tema e justificativa .....	3
1.2 Formulação do problema de pesquisa .....	4
1.3 Questões norteadoras .....	5
1.4 Objetivos .....	5
1.4.1 Objetivo geral .....	5
1.4.2 Objetivos específicos .....	6
1.5 Estrutura básica do trabalho .....	6
Capítulo II – REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
2.1 Generalidades sobre a organização policial .....	8
2.1.1 A origem da palavra polícia .....	8
2.1.2 O surgimento da polícia .....	9
2.1.3 O surgimento da polícia no Brasil .....	10
2.1.4 A estrutura da polícia no Brasil à luz da Constituição Federal de 1988 .....	11
2.2 O conceito de segurança pública e o papel da PMPR .....	13
2.2.1 Segurança pública .....	13
2.2.2 A competência da PMPR e o papel dos militares estaduais frente à segurança pública .....	15
2.3 Conceito de motivação .....	19
2.4 Teorias da Motivação .....	21
2.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades .....	21
2.4.2 Teoria X e Teoria Y .....	25
2.4.3 Teoria dos Dois Fatores .....	28
2.4.4 Considerações gerais sobre as teorias da motivação .....	30
Capítulo III - METODOLOGIA .....	33
3.1 Natureza da pesquisa .....	33



3.2	Elaboração e aplicação do instrumento de pesquisa .....	34
3.3	População e amostra .....	34
3.4	Tipo de análise .....	35
	Capítulo IV – PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS .....	36
4.1	Pesquisa de campo .....	36
4.2	Análise dos dados angariados .....	38
4.2.1	Perfil dos policiais-militares entrevistados .....	38
4.2.2	Condições físicas do ambiente de trabalho .....	44
4.2.3	Carga horária .....	45
4.2.4	Salário .....	46
4.2.5	Plano de carreira .....	47
4.2.6	Estabilidade no cargo .....	48
4.2.7	Regras para aposentadoria .....	49
4.2.8	Cursos ofertados pela Corporação .....	51
4.2.9	Relacionamento com pares e subordinados .....	52
4.2.10	Relacionamento com superiores hierárquicos .....	53
4.2.11	Capacidade de comando dos chefes .....	54
4.2.12	Forma de supervisão dos chefes .....	55
4.2.13	Administração de pessoas feita pela PMPR .....	56
4.2.14	Frequência de atividades sociais na PMPR .....	57
4.2.15	Prestígio proporcionado pela profissão .....	58
4.2.16	Reconhecimento profissional pela comunidade .....	59
4.2.17	Autonomia para tomar decisões .....	60
4.2.18	Oportunidades de emprego de habilidades pessoais .....	61
4.2.19	Nível de comprometimento .....	62
4.2.20	Realização pessoal como policial-militar .....	63
4.2.21	O que é mais importante no trabalho .....	64
	Capítulo V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	66
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	74
	ANEXOS I - Questionário Aplicado .....	76

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Teorias X e Y de Douglas McGregor .....	26
QUADRO 2. Classificação das questões segundo as teorias de Maslow e de Herzberg.....	37
QUADRO 3. Grau hierárquico .....	38
QUADRO 4. Faixa etária.....	39
QUADRO 5. Estado civil.....	40
QUADRO 6. Número de filhos.....	41
QUADRO 7. Nível de instrução .....	42
QUADRO 8. Tempo de serviço na PMPR.....	43
QUADRO 9. Condições físicas do ambiente de trabalho .....	44
QUADRO 10. Carga horária.....	45
QUADRO 11. Salário .....	46
QUADRO 12. Plano de carreira .....	47
QUADRO 13. Estabilidade no cargo .....	49
QUADRO 14. Regras para aposentadoria .....	50
QUADRO 15. Cursos ofertados pela Corporação .....	51
QUADRO 16. Relacionamento com pares e subordinados.....	52
QUADRO 17. Relacionamento com superiores hierárquicos.....	53
QUADRO 18. Capacidade de comando dos chefes.....	54
QUADRO 19. Forma de supervisão dos chefes.....	55
QUADRO 20. Administração de pessoas feita pela PMPR.....	56
QUADRO 21. Frequência de atividades sociais na PMPR .....	57
QUADRO 22. Prestígio proporcionado pela profissão .....	58
QUADRO 23. Reconhecimento profissional pela comunidade.....	59
QUADRO 24. Autonomia para tomar decisões .....	60
QUADRO 25. Oportunidades de emprego de habilidades pessoais.....	61
QUADRO 26. Nível de comprometimento .....	62
QUADRO 27. Realização pessoal como policial-militar .....	63
QUADRO 28. O que é mais importante no trabalho.....	64

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Pirâmide de Maslow – Teoria da Hierarquia das Necessidades .....	23
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Grau hierárquico .....	39
GRÁFICO 2. Faixa etária .....	40
GRÁFICO 3. Estado civil .....	41
GRÁFICO 4. Número de filhos .....	42
GRÁFICO 5. Nível de instrução .....	43
GRÁFICO 6. Tempo de serviço na PMPR .....	44
GRÁFICO 7. Condições físicas do ambiente de trabalho .....	45
GRÁFICO 8. Carga horária .....	46
GRÁFICO 9. Salário .....	47
GRÁFICO 10. Plano de carreira .....	48
GRÁFICO 11. Estabilidade no cargo .....	49
GRÁFICO 12. Regras para aposentadoria .....	51
GRÁFICO 13. Cursos ofertados pela Corporação .....	52
GRÁFICO 14. Relacionamento com pares e subordinados .....	53
GRÁFICO 15. Relacionamento com superiores hierárquicos .....	54
GRÁFICO 16. Capacidade de comando dos chefes .....	55
GRÁFICO 17. Forma de supervisão dos chefes .....	56
GRÁFICO 18. Administração de pessoas feita pela PMPR .....	57
GRÁFICO 19. Frequência de atividades sociais na PMPR .....	58
GRÁFICO 20. Prestígio proporcionado pela profissão .....	59
GRÁFICO 21. Reconhecimento profissional pela comunidade .....	60
GRÁFICO 22. Autonomia para tomar decisões .....	61
GRÁFICO 23. Oportunidades de emprego de habilidades pessoais .....	62
GRÁFICO 24. Nível de comprometimento .....	63
GRÁFICO 25. Realização pessoal como policial-militar .....	64
GRÁFICO 26. O que é mais importante no trabalho .....	65

## RESUMO

Este estudo monográfico teve a pretensão de abordar a atual situação dos militares estaduais do Estado do Paraná no tocante aos aspectos motivacionais relacionados à atividade policial desenvolvida em prol da segurança da comunidade de Curitiba e Região Metropolitana.

Nesse sentido, partindo-se de uma adequada compreensão sobre a temática pertinente à Polícia Militar do Paraná (PMPR) e aos seus integrantes e, principalmente, sobre as teorias motivacionais relacionadas ao comportamento humano, verificou-se o grau de motivação dos policiais-militares em seu ambiente de trabalho, por intermédio da investigação do nível de satisfação profissional em consideração aos aspectos inerentes à remuneração, aos deveres e responsabilidades, aos direitos, ao relacionamento interpessoal entre superiores, pares e subordinados, e, sobretudo, às condições de trabalho.

Destarte, o presente trabalho teve como pressuposto básico a análise das teorias comportamentais formuladas por Abraham Maslow, Douglas McGregor e Frederick Herzberg, de modo a verificar a aplicabilidade das mesmas aos anseios do público-alvo, cuja percepção foi identificada por intermédio de questionários.

Diante das constatações decorrentes da pesquisa realizada, concluiu-se que o nível de satisfação dos policiais-militares em atividade é mediano, revelando-se que, sob determinadas circunstâncias, o nível motivacional tende a ser menor.

Nesse espectro, apresentou-se, ao final, uma série de propostas capazes de majorar os índices de satisfação dos militares estaduais, de modo a motivá-los adequadamente para a atividade profissional e garantir, em consequência, a qualidade dos serviços necessários à segurança pública da cidade de Curitiba e Região Metropolitana, mediante a significativa redução dos índices de criminalidade.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUÇÃO**

A sociedade pós-moderna submete-se atualmente a constantes mudanças de ordem social, econômica e cultural, gerando significativos efeitos na vida profissional e pessoal de todos os cidadãos, cujas necessidades nem sempre são garantidas pelo Poder Estatal.

A atividade pública, na qual os policiais-militares estão inseridos, não está obviamente alheia a este momento. De fato, a segurança pública, uma das necessidades fundamentais do ser humano e um dos pilares do exercício da democracia e da plena cidadania, vem enfrentando enormes questionamentos.

Verifica-se um verdadeiro clamor público no sentido de aprimorar o sistema de segurança alcançado ao povo brasileiro. Impõe-se um novo direcionamento nas concepções hoje implantadas na sociedade em relação ao tema, que se reflete em cada cidadão, em cada família, em cada comunidade. Urge, assim, que haja avanços corajosos e que efetivamente sejam enfrentados os problemas atualmente existentes em uma área tão importante aos anseios de qualquer cidadão.

Inserida no contexto da segurança pública, a Polícia Militar do Paraná (PMPR) completará 153 anos, tendo uma importância indiscutível para a sociedade paranaense, chegando a sua história a confundir-se com a própria história do Estado. Portanto, merece atenção especial nesse processo de reformulação do sistema de segurança pública.

Recentemente, o Governo do Estado do Paraná, procurando inovar no cenário da segurança pública e atender adequadamente os cidadãos, tem proporcionado modificações na legislação estadual afeta à Polícia Militar, na carreira dos militares estaduais, na fixação dos efetivos, entre outras medidas. Efetivamente são providências que procuram tornar a PMPR mais eficiente, propiciando uma melhor prestação de serviços públicos. Entretanto, essas medidas tornam-se estruturais e limitadas, pois não suplantam por completo as necessidades do ser humano policial-militar.

De fato, observa-se acentuada preocupação do Poder Público em aprimorar a atividade policial por intermédio da aquisição de veículos e equipamentos modernos, da realização de cursos e treinamentos, da composição de forças policiais especiais, da contratação de novos policiais, entre outras medidas. Entretanto, mantém-se em segundo plano a principal ferramenta de qualquer organização: o recurso humano.

Desse modo, inexistente no âmbito estatal um trabalho capaz de identificar as necessidades do policial-militar em relação a sua organização, ou seja, não há qualquer mensuração do nível de satisfação e motivação desses profissionais para o desempenho das atividades de segurança pública.

Nesse espectro, sem desconsiderar a importância da remodelação estrutural da Polícia Militar do Paraná, da aquisição de veículos e equipamentos de última geração e demais investimentos em relação aos recursos materiais, compreende-se ser de máxima importância o investimento no recurso humano, priorizando-se a identificação das necessidades e anseios da classe policial-militar e a adoção de providências capazes de motivá-la adequadamente à realização da árdua tarefa de preservação da ordem pública e de defesa da sociedade paranaense.

Consciente da importância de se valorizar o ser humano policial-militar, motivando-o para o exercício profissional, este trabalho pretende investigar e identificar, no âmbito do Estado do Paraná, especificamente em Curitiba e Região Metropolitana, as necessidades desse profissional de segurança pública em relação a sua organização, sem desvincular-se dos anseios de ordem pessoal, uma vez que direta ou indiretamente afetam as atividades desenvolvidas no ambiente profissional.

Nesse sentido, pretende-se analisar a temática afeta à Polícia Militar do Paraná e estudar as teorias relacionadas ao comportamento humano, principalmente no tocante à motivação profissional, para, ao final, apresentar coerentes propostas voltadas à melhoria da qualidade de vida do militar estadual em relação a sua organização, com conseqüências para a sua vida privada, e, sobretudo, com conseqüente majoração do nível de atendimento prestado à população de Curitiba e Região Metropolitana.

## 1.1 Tema e justificativa

O presente trabalho tem como tema “*A motivação dos militares estaduais aplicados nas atividades de policiamento ostensivo em Curitiba e Região Metropolitana*”, dando importância aos recursos humanos disponíveis na Corporação Policial-Militar, ou seja, aos policiais-militares.

O tema avulta em importância diante da inexistência de planos, estratégias ou investigações, no âmbito da PMPR, capazes de identificar as reais necessidades e anseios dos policiais-militares, de apontar as conseqüências para a atividade policial perante a comunidade, e, sobretudo, de determinar a aplicabilidade de fatores motivacionais aos integrantes da Corporação Policial-Militar, no sentido de que a prestação do serviço público de segurança destinado à comunidade curitibana atinja nível de excelência e contribua para a redução dos alarmantes índices de criminalidade.

Verifica-se, de um modo geral, que as atividades inerentes à segurança pública têm sido severamente criticadas pela sociedade. Observam-se, nos dias atuais, fortes posicionamentos da imprensa escrita, falada e televisionada, bem como das pessoas, em geral, que padronizam como ineficientes as ações dos responsáveis pela manutenção da ordem pública.

Nesse contexto, o Estado do Paraná tem adotado uma série de medidas no sentido de reequipar as suas organizações policiais, treinar os seus policiais, revitalizar a estrutura afeta à segurança pública, contratar novos policiais, investir em tecnologia de mapeamento delitivo, mediante geoprocessamento das infrações penais, desenvolver a filosofia da polícia comunitária, com o intuito de aproximar os policiais-militares da comunidade, além de desenvolver programas específicos no ambiente escolar, promovendo a prevenção contra a violência e o uso de drogas.

Em que pese a importância das atividades supra-referidas, cujos efeitos voltam-se diretamente ao atendimento dos anseios da comunidade paranaense, constata-se que inexistente estudo pelo Estado voltado a atender as necessidades e anseios do policial-militar perante a sua organização, ou seja, de investigar os níveis de satisfação e de insatisfação existente entre os integrantes da PMPR, bem como dos efeitos em relação à atividade profissional, os quais, com toda certeza,



refletem no resultado final das atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública desenvolvidas em prol da sociedade paranaense.

Nesse diapasão é que se justifica a realização do presente trabalho, o qual tem o propósito de investigar a percepção dos policiais-militares, lotados em Curitiba e Região Metropolitana, sobre a sua Organização Policial-Militar, identificando-se a satisfação ou insatisfação perante a atividade profissional, para, ao final, tendo-se por base as teorias motivacionais relacionadas ao comportamento humano, apresentar-se propostas voltadas à motivação do pessoal policial-militar, tida como fundamental para a eficiência das ações e operações policiais-militares e decorrente promoção da segurança pública.

## **1.2 Formulação do problema de pesquisa**

A sociedade contemporânea caracteriza-se pela velocidade e pela amplitude com que as mudanças ocorrem no ambiente, exigindo das organizações, principalmente as governamentais, uma maior agilidade e eficiência.

A inserção dentro de um contexto social, político, econômico e cultural leva as organizações a fazerem modificações na sua estrutura, visando tanto interferir nestes contextos como adaptar-se a eles. Para tal, interpretam os contextos internos e externos de modo a assegurar sua competitividade e sobrevivência.

De fato, o quadro atual da segurança pública é desolador, sendo a eficiência das organizações policiais-militares, dentre outras instituições policiais, freqüentemente contestada, não só pelo aumento da violência em geral, mas, principalmente, pela sensação de insegurança disseminada na população.

Há de se considerar que qualquer que seja a atividade de uma empresa ou instituição pública, a sua sobrevivência está vinculada não somente à satisfação dos seus clientes e/ou usuários, como também à satisfação de seus integrantes.

Nesse espectro, romper barreiras tradicionais e buscar melhores resultados no desempenho do seu pessoal, tornou-se uma necessidade premente da Corporação Policial-Militar.

Destarte, este trabalho busca alternativas que possam contribuir para a motivação dos policiais-militares aplicados nas atividades de policiamento ostensivo na cidade de Curitiba e Região Metropolitana, de modo que haja uma maior produtividade e melhoria de resultados relacionados à segurança pública.

Sob esta ótica, delimita-se o seguinte problema: qual é o grau de motivação dos policiais-militares aplicados nas atividades de policiamento ostensivo em Curitiba e Região Metropolitana, desenvolvida em prol da comunidade?

### **1.3 Questões norteadoras**

Quais são as necessidades e anseios dos policiais-militares aplicados na execução das atividades de policiamento ostensivo em Curitiba e Região Metropolitana?

Qual é o índice de satisfação ou insatisfação dos policiais-militares aplicados na execução das atividades de policiamento ostensivo em Curitiba e Região Metropolitana em relação à sua organização e ao ambiente de trabalho?

Qual é o grau de motivação dos militares estaduais aplicados na execução das atividades de policiamento ostensivo em Curitiba e Região Metropolitana?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo geral**

- Aferir o grau de motivação profissional dos militares estaduais lotados na Capital do Estado do Paraná e sua Região Metropolitana, apresentado, ao final, recomendações que possibilitem à administração policial-militar adotar medidas voltadas à motivação no trabalho.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar as necessidades e os anseios dos policiais-militares no âmbito organizacional;
- Verificar o nível de atendimento pela organização policial-militar em relação aos anseios e necessidades dos militares estaduais;
- Averiguar o nível de satisfação dos policiais-militares em relação a sua organização;
- Averiguar o nível de insatisfação dos policiais-militares em relação a sua organização;
- Investigar o relacionamento dos policiais-militares com os superiores hierárquicos, pares e subordinados;
- Investigar aspectos relacionados à satisfação com a remuneração (vencimentos);
- Investigar as condições de trabalho dos policiais-militares;
- Identificar possíveis efeitos quanto à motivação do profissional policial-militar em relação às atividades de policiamento ostensivo desenvolvidas em Curitiba e Região Metropolitana;
- Apresentar propostas voltadas à melhoria do grau de motivação dos policiais-militares lotados na Capital do Estado do Paraná e Região Metropolitana.

### **1.5 Estrutura Básica do Trabalho**

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos: Capítulo I - Introdução; Capítulo II – Referencial Teórico; Capítulo III – Metodologia; Capítulo IV – Pesquisa de Campo e Análise de Dados; Capítulo V – Conclusões e Recomendações.

O primeiro capítulo refere-se à Introdução, onde se observa a delimitação do tema e a correspondente justificativa, a formulação do problema de pesquisa, as questões norteadoras e os objetivos (geral e específicos), esclarecendo-se o porquê da abordagem do tema e desenvolvimento do presente trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, ou seja, a literatura disponível sobre os assuntos inerentes à Segurança Pública, a Polícia Militar do Paraná, os militares estaduais e, sobretudo, no que se refere ao conceito de motivação e às principais teorias motivacionais aplicáveis ao comportamento humano e ao ambiente profissional.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, onde se caracteriza o estudo, define-se a população e a amostra, descreve-se o instrumento de coleta de dados (questionário do tipo *survey*) e a forma como os dados foram analisados e tratados.

O quarto capítulo destina-se à apresentação da pesquisa de campo e análise dos dados obtidos, identificando-se os dados coletados pela aplicação do questionário à amostra do público-alvo, que serviu de base para a análise e investigação acerca do grau de motivação dos profissionais em relação à Corporação Policial-Militar, permitindo a discussão e apresentação de propostas.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões sobre o trabalho realizado, acompanhadas de recomendações destinadas a majorar o grau de motivação dos militares estaduais aplicados nas atividades de policiamento ostensivo em Curitiba e Região Metropolitana.

## **CAPÍTULO II**

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os fundamentos teóricos a serem considerados perante o trabalho proposto.

Evidentemente, as referências bibliográficas encontram-se num universo que seria difícil esgotá-lo, principalmente quando se trata de temas que envolvem políticas de segurança pública e motivação profissional.

Conforme já exposto, esse estudo focaliza a motivação dos militares estaduais aplicados nas atividades de policiamento ostensivo em Curitiba e Região Metropolitana, sendo fundamental, para uma adequada compreensão sobre o tema, a abordagem dos fundamentos teóricos relacionados ao conceito de Polícia, Segurança Pública, à Polícia Militar do Paraná e aos militares estaduais, para que, em seguida, sejam abordados o conceito de motivação e as principais teorias motivacionais relacionadas ao comportamento humano, garantindo-se referencial teórico adequado à metodologia, pesquisa de campo, análise de dados e conclusões acerca do grau de motivação dos policiais-militares, viabilizando a apresentação de propostas e recomendações.

#### **2.1 Generalidades sobre a organização policial**

Buscando-se uma adequada compreensão sobre a organização policial, a Polícia Militar, o militar estadual e o relevante papel que desempenham na política de defesa social, torna-se pertinente abordar as generalidades e características que lhes são afetas, em termos histórico, legislativo e estrutural, entre outras peculiaridades.

##### **2.1.1 Origem da palavra polícia**

No dizer de Murilo de Macedo Pereira (1998, p. 77) a expressão polícia tem origem no grego *politéia*, do latim *politia*, significando “conjunto de leis ou

regras impostas ao cidadão com o fim de assegurar a moral, a ordem e a segurança pública.”

A respeito da origem e significado do termo polícia, assinala Bismael (1986, p. 9) que:

A palavra polícia, no sentido mais lato significa o regulamento da cidade, e sabido é que a cidade é o Estado.

Registram todos os dicionários e enciclopédias que o termo Polícia – originário do grego Politéia, passando para o latim politia – representa o conjunto de leis ou regras impostas ao cidadão, com o fito de assegurar a moral, a ordem e a segurança pública.

Inúmeras são as definições no mais variado campo do pensamento humano, dependendo da escola filosófica e da doutrina jurídica daquele que a pretende conceituar.

### **2.1.2 O surgimento da polícia**

Não se tem notícia no mundo de que alguma sociedade tenha vivido sem uma força policial, de modo que se pode afirmar que a organização policial nasceu de uma necessidade social.

Pode-se, assim, afirmar que desde o início das civilizações já existia a atividade de polícia. Após sair das cavernas, criando as primeiras comunidades, o homem sentiu a necessidade de destacar membros do grupo para realizarem atividades de controle e defesa dos demais membros da comunidade.

No Velho Testamento encontram-se referências da atividade de polícia, conforme ensina Azkoul (1998, p. 7):

...escrito no sétimo século antes de Cristo, no tema advertência e juízo, Jeremias se manifestava a falar ao povo, chegou o capitão da guarda e o prendeu, levando aos príncipes que o açoitaram e meteram no cárcere, na casa do escrivão Jônatas. O profeta recorreu ao Rei Zedequias, à presença do qual fora levado, o qual mandou que colocassem Jeremias no átrio da guarda e lhe dessem comida, acolhendo suas súplicas de não retornar à casa de Jônatas para que não morresse ali. De forma tosca, vê-se um ato de polícia com a detenção de Jeremias e a sua imediata apresentação aos príncipes, o que não deixa de ser um ato de justiça principesco.

Nesse sentido, diversos historiadores informam a existência da atividade de polícia nas mais diversas civilizações e mais remotas épocas, tais como: da Grécia e Roma antiga, de 1.000 antes de Cristo; no Egito; na China; os Hebreus; e as civilizações dos Incas e dos Astecas.

A atividade inquisitorial, por exemplo, das autoridades eclesiásticas na Idade Média era, também, uma atividade de polícia, pois tinha o poder de polícia de apurar os crimes referentes aos processos de heresia e dos demais crimes.

### 2.1.3 O surgimento da polícia no Brasil

Segundo Azkoul (1998, p. 9 e 10):

A idéia de polícia no Brasil nasceu em 1530 quando D. João III resolve então adotar o sistema de capitanias hereditárias, outorgou a Martins Afonso de Souza uma carta régia para estabelecer a administração, promover a justiça e organizar o serviço de ordem pública, como melhor entendesse, nas terras que conquistasse no Brasil.

Tomé de Souza, primeiro Governador-Geral do Brasil, em 1549, teve por missão do rei de Portugal, uma ação colonizadora no Brasil de então. Ficou sob sua autoridade o direito de determinar o processo e sentenciar, conforme o direito e as Ordenações Manoelinas, podendo até sentenciar a morte natural, sem apelação nem agravo.

As funções de polícia eram exercidas por juizes que tinham como auxiliares os meirinhos – oficiais da justiça de hoje – e os inspetores dos bairros. Havia, ainda, os *quadrilheiros*, subordinados aos juizes, que cumpriam as ordens, executavam o policiamento visando a manutenção da ordem pública, de acordo com o ordenamento jurídico de época, no caso, as Ordenações Manoelinas e das Instruções recebidas dos Oficiais do Senado e da Câmara.

A primeira iniciativa, que se tem notícia, de se estruturar a polícia no Brasil, data de 05 de abril de 1808, quando D. João VI e a Família Real já estavam instalados no Brasil. Nessa data foi criada a Intendência Geral de Polícia e do Estado do Brasil, cuja missão era a fiscalização de obras e transportes, combate a incêndio e atividades de polícia ostensiva.

O primeiro Corpo de Polícia Militar, que se tem notícia, foi instituído em 13 de maio de 1809, com a criação da Divisão Militar da Guarda Real de Polícia. Na oportunidade o Príncipe Regente, segundo ensina Azkoul (1998, p. 11) apresentou a seguinte justificativa:

...sendo de absoluta necessidade prover a segurança e tranqüilidade desta heróica e mui leal Cidade de São Sebastião do Rio de Janeiro cuja população e tráfego consideravelmente, grandes Capitais; e havendo mostrado a experiência que o estabelecimento de uma Guarda Militar de Polícia é o mais próprio não só para aquele fim de boa ordem e sossego públicos mas ainda para obstar danosas especulações de contrabando que nenhuma outra medida nem as mais rigorosas leis proibitivas têm podido coibir. Sou servido criar uma Divisão Militar da Guarda Real da Polícia desta Corte, com a possível semelhança daquela que tão reconhecidas vantagens estabeleci em Lisboa, a qual se organizará, na conformidade do plano que este abaixo assinado pelo Conde Linhares, do meu Conselho de Estado, Ministro Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e de Guerra.

A criação da Guarda Real de Polícia deu-se devido à necessidade da elite da época, porquanto já havia um segmento da sociedade, composta por ex-escravos, escravos e miseráveis em geral, que precisava urgentemente ser controlada e organizada socialmente.

Em 25 de março de 1824, em Ato Adicional à Constituição do Império, foi instituída a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, bem como, as polícias militares dos demais estados brasileiros.

#### **2.1.4 A estrutura da polícia no Brasil à luz da Constituição Federal de 1988**

A missão das Polícias Militares estaduais veio a ser significativamente aperfeiçoada no decorrer do tempo, passando a direcionar-se exclusivamente a proporcionar segurança pública à sociedade brasileira.

Esta situação se acentuou ainda mais com a promulgação da última Constituição Federal, em 05 de outubro de 1988, que fortaleceu a posição das Polícias Militares junto ao modelo de segurança pública brasileiro.

O art. 144, nos seus incisos e parágrafos, dispõe que a segurança pública é dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, sendo exercida para a



preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

No referido artigo, identificam-se os seguintes órgãos: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícias Cíveis, Polícias Militares e Guardas Municipais.

A Polícia Federal é instituída por lei como órgão permanente, estruturado em carreira, destinando-se a apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo a lei; prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência; exercer as funções de polícia marítima, aérea e de fronteiras; exercer com exclusividade as funções de polícia judiciária da União.

A Polícia Rodoviária Federal é órgão permanente, estruturado em carreira, destinando-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais.

A Polícia Ferroviária Federal é órgão permanente, estruturado em carreira, destinando-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das ferrovias federais.

As Polícias Cíveis, atuantes no âmbito dos Estados, são dirigidas por Delegados de Polícia de carreira, a elas incumbindo, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, excetuando-se as militares.

Às Polícias Militares, também atuantes no âmbito dos Estados, incumbe a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, enquanto que os Corpos de Bombeiros Militares, além das atribuições definidas em lei (combate a incêndios, socorro público), destinam-se a execução de atividades de defesa civil.

As Guardas Municipais, em que pese não estejam inseridas como organizações policiais, estão vinculadas à segurança pública, sendo organizadas pelos municípios, limitando-se exclusivamente à proteção dos bens, serviços e

instalações municipais.

É oportuno ressaltar que, no tocante à organização, compete à União organizar e manter a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal e a Polícia Ferroviária Federal, bem como a Polícia Civil, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militares do Distrito Federal (Constituição Federal, art. 21, inc. XIV).

Compete também à União legislar sobre a competência da Polícia Federal e das Polícias Rodoviária e Ferroviária Federal e sobre normas gerais de organização, efetivos, material bélico, garantias, convocação e mobilização das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (Constituição Federal, art. 22, inc. XXI e XXII).

Quanto à subordinação, as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, atuantes no âmbito dos Estados como forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as Polícias Civis, aos Governadores dos Estados e do Distrito Federal (Constituição Federal, art. 144, § 6º).

## **2.2 O conceito de segurança pública e o papel da PMPR**

A adequada compreensão sobre o conceito de segurança pública é fundamental na identificação do papel das Polícias Militares, incumbidas, no âmbito dos Estados, de realizar, com exclusividade, o policiamento ostensivo preventivo e as ações de manutenção da ordem pública.

Deste modo, as atividades desenvolvidas pelos integrantes da Polícia Militar, no âmbito do Estado do Paraná estão inseridas no contexto da segurança pública, detendo especial relevância para a ordem pública.

### **2.2.1 Segurança pública**

Para Plácido e Silva (1991), segurança, qualquer que seja a sua aplicação, insere o sentido de tornar a coisa livre de perigo, livre de incertezas, assegurada contra danos e prejuízos, afastada de todo o mal. Traduz, portanto,

qualidade ou condição de estar seguro, livre de perigos ou riscos, de estar afastados dos danos ou eventuais prejuízos.

Segundo Lazzarini (1999), a segurança será, em termos genéricos, a certeza de que tudo trabalha, coordenadamente, na atividade humana considerada, ou seja, com plena capacidade para enfrentar, com êxito, disfunções.

Moreira Neto (1989) salienta que segurança representa um campo muito amplo, constituindo-se em antiga preocupação do Estado, demandando atuações administrativas, políticas, judiciais e sociais. Para o autor, segurança corresponde a um valor social a ser mantido ou alcançado, em que o interesse coletivo pela existência da ordem jurídica e pela incolumidade do Estado e dos indivíduos esteja atendido, a despeito dos comportamentos e situações diversas. O autor ainda salienta que para o Estado alcançar ou manter esta situação é necessária a atuação preventiva ou repressiva em todos os setores da atividade humana, devido a multiplicidade de fatores, comportamentos e situações de risco envolvidas.

Os setores responsáveis pela segurança pública em nosso país, que efetuam a preservação da ordem pública por intermédio de ações preventivas e repressivas, ficam indelevelmente marcados pela doutrina da segurança nacional, no que se refere a sua organização, operações e emprego, principalmente as corporações policiais-militares.

Nesse sentido, segurança pública refere-se à segurança da coletividade, de modo que se constitui em um fenômeno social e um elemento de equilíbrio essencial à manutenção da vida em comum, trazendo implícita a idéia do direito que possui todo e qualquer cidadão de sentir-se resguardado de lesões a sua pessoa e ao seu patrimônio.

Deste modo, cabe ao Estado criar condições que proporcionem aos cidadãos a garantia de existência, livre de ameaças ou restrições abusivas a seus direitos, dentro de seu objetivo amplo de promover o bem-estar geral. Essa garantia está fundamentada no ordenamento jurídico, composto de normas coercitivas, ditadas pelo Poder Público para regular as relações e proteger os interesses dos cidadãos.

Entretanto, nem só da estrita observância ou imposição da lei depende a segurança pública, cujas necessidades estendem-se ao poder de polícia, pelo qual o Estado impõe, discricionariamente, limitações e restrições aos direitos individuais no interesse do bem comum.

Lazzarini (1999) destaca que o conceito de segurança pública traduz-se no afastamento, pelas organizações próprias, de todo o perigo que possa afetar a ordem pública, em prejuízo da vida, da liberdade ou do direito de propriedade do cidadão.

Segundo Medauar (1999), a segurança pública é o estado antidelitual, sendo que as ações que promovem a segurança pública são ações preventivas típicas, seguidas da repressão imediata, para restabelecer automática e necessariamente a ordem pública violada, e depois, pela repressão policial consubstanciada nas medidas de polícia judiciária, para apuração dos ilícitos penais que violaram a ordem pública, destinada a levar os acusados à justiça criminal, detentora do monopólio do poder de punir do Estado. A segurança pública pode resultar da simples ausência, mesmo temporária, dos delitos e das contravenções penais. A segurança pública ideal seria aquele estado utópico em que não existisse delito.

Conclui-se, assim, que segurança pública consubstancia-se em um complexo de atividades exercidas pela Administração Pública, no sentido de evitar a ocorrência de atos ou comportamentos ilícitos ou de apontar ao Poder Judiciário os seus autores, ou, ainda, de proteger a população contra sinistros ou calamidades de qualquer natureza.

### **2.2.2 A competência da PMPR e o papel dos militares estaduais frente à segurança pública**

A Constituição Federal da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de Outubro de 1988, trouxe em seu arcabouço diversas referências à segurança. Essas referências estão impregnadas pela visão democrática. Nesse sentido, o texto constitucional garante, no *caput* do art. 5º, o direito à segurança.

Como vimos, o art. 144, V, § 5º, da Constituição Federal de 1988, ao definir os órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública Brasileiro, determinou a competência das Polícias Militares, competendo-lhes a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública.

O Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969, sob os auspícios da Constituição de 1967, em seu art. 3º, definia a competência das Polícias Militares da seguinte forma:

Art. 3º. Instituídas para a manutenção da ordem pública e segurança interna nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, compete às Polícias Militares, no âmbito de suas respectivas jurisdições:

a) executar com exclusividade, ressalvadas as missões peculiares das Forças Armadas, o policiamento ostensivo fardado, planejado pela autoridade competente, a fim de assegurar o cumprimento da Lei, a manutenção da Ordem Pública e o exercício dos poderes constituídos;

Percebe-se, portanto, que a Polícia Militar, por determinação constitucional, é a instituição destinada à preservação da ordem pública.

A preservação da ordem pública consiste no exercício dinâmico do poder de polícia no campo da segurança pública, que se manifesta através de um conjunto coordenado de ações de policiamento ostensivo que visam a prevenir e/ou reprimir os delitos, tendo por escopo final a tranquilidade pública.

Dessa forma, no contexto do Sistema de Defesa Social Brasileiro, as Polícias Militares exercem papel de fundamental importância, porquanto, são órgãos que atuam diretamente em contato com a população.

Assim definida, “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública”, parece bastante simples a missão constitucional a elas atribuídas. Entretanto, como se sabe, vive-se sob os auspícios de um “estado democrático de direito”, conforme estabelece a parte final do *caput* do art. 1º da nossa Carta Magna, e, dessa forma, alarga-se e torna-se complexa a incumbência das Polícias Militares.

A Polícia Militar do Paraná, inserida neste cenário, em conformidade com a Constituição do Estado do Paraná, é responsável pelas atividades de

policciamento ostensivo, caracterizando-se como instituição que zela pelo cumprimento da lei e manutenção da ordem pública, visando ao bem comum dos cidadãos paranaenses.

Nesse prisma, é de se aceitar que o serviço da Polícia Militar do Paraná é, no âmbito estatal, uma atividade de caráter permanente, não cessando o dever funcional de seus integrantes nem nas horas de folga. A Polícia Militar do Paraná, portanto, deverá estar presente em todo lugar, protegendo e velando pelo progresso da sociedade e dos bons costumes, porquanto foi instituída para assegurar a execução das leis.

Destarte, no contexto sistêmico da defesa social, a Polícia Militar assume papel de relevância na preservação da ordem pública, prevenindo ou inibindo atos anti-sociais, atuando repressivamente na restauração da ordem pública, adotando medidas de proteção e socorro comunitários ou atuando em apoio aos órgãos da administração pública no exercício do poder de polícia que lhe couber.

Em sua ação, a Polícia Militar desenvolve uma série de tipos de policiamento, tais como:

- Policiamento ostensivo geral;
- Policiamento de trânsito urbano e rodoviário;
- Policiamento florestal, de mananciais e de preservação ambiental;
- Policiamento de guarda;
- Atividade de prevenção e combate a incêndio;
- Atividade de busca e salvamento;
- Atividades de defesa civil; e
- Atividades de garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos da Administração Pública.

A Polícia Militar está presente em todos os municípios do Estado e na maioria de seus distritos. Cultua o privilégio e a condição de servidora mais acessível e visível ao público, com atendimento desburocratizado, bastando um

aceno de mão, o discar do 190 ou, até mesmo uma denúncia anônima, para estar ao lado do povo.

Durante a execução da ação preventiva, tomando conhecimento da violação da ordem pública, cabe à Polícia Militar, pela sua distribuição no espaço geográfico, a primeira ação, a repressão imediata, restaurando a ordem, cujos procedimentos constituem a preparação para o passo seguinte, a ser realizado pelo órgão público ou particular, que detiver a competência e responsabilidade para tal.

Na sua atuação repressiva, tão logo haja a ruptura da ordem pública, não deve o militar constituir-se em mero relator da ocorrência e sim em um verdadeiro defensor, protetor e acolhedor do indivíduo vitimado e num efetivo agente em perseguição ao criminoso, visando a sua prisão, ainda na flagrância delituosa.

A Polícia Militar tem, entre suas missões, o dever de restabelecer a ordem pública, de imediato, tão logo haja a manifestação de sua ruptura, amparando o cidadão que teve os seus direitos e garantias violados, procedendo à investigação preliminar, preservando o local do delito e carreando o maior número possível de indícios que possam levar à identificação do autor, dando suporte à futura ação penal e garantindo solução de continuidade à persecução criminal, de modo a demonstrar à comunidade que realmente a Polícia Militar está imbuída em dar uma resposta, uma solução àquele problema.

Atuando dessa forma, a Corporação estará cumprindo com a sua missão constitucional, caracterizando-se, definitivamente, como uma **instituição garantidora de direitos**, sendo, seus integrantes, atualmente denominados de militares estaduais, reconhecidos como **agentes da cidadania**.

Dada a importância do papel funcional dos militares estaduais frente ao sistema de segurança pública adotado no Estado do Paraná e considerando-se que a atividade policial-militar desenvolve-se diuturnamente e em contato direto com a população, torna-se de vital importância à Corporação Policial-Militar a adoção de mecanismos ou providências capazes de eficientemente motivar os policiais-militares ao desempenho da espinhosa atividade policial a que estão afetos.

De fato, compreende-se que quanto maior for o grau de motivação do pessoal policial-militar para o desempenho das atividades de polícia ostensiva,

maior será a produtividade alcançada em termos de segurança pública, garantindo-se, em consequência, um adequado serviço público à população paranaense por intermédio do controle satisfatório dos índices de criminalidade.

Destarte, diante da premissa de que a motivação para o trabalho é um aspecto que interfere no processo de relações humanas, produtividade e qualidade de vida, pretende-se estudar, a seguir, seu conceito e as principais teorias motivacionais relacionadas ao comportamento humano, de modo que, mediante adequado embasamento teórico, desenvolva-se uma pesquisa de campo destinada a identificar, entre outros aspectos, o grau de motivação dos policiais-militares lotados no Comando do Policiamento da Capital, os quais são aplicados nas atividades diurnas de policiamento ostensivo desenvolvidas em Curitiba e Região Metropolitana.

### **2.3 Conceito de motivação**

Ao apreciar a origem etimológica da palavra, Bergamini (1997, p. 31) ensina que “motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica.”

Entender o homem sob a ótica da motivação é algo peculiar, pois todo ele tem seu comportamento determinado em razão de seus motivos, sejam extrínsecos, sejam intrínsecos.

Nesse sentido, Chiavenato (2002, p. 80) estabelece que motivo é “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”, sendo que esse impulso à ação pode ser provocado tanto por causas externas, provenientes do ambiente, como por causas internas, oriundas da mente do indivíduo.

Com foco no trabalho, Aquino (1990, p. 239) diz que “a motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcança satisfação, quando os objetivos são alcançados.”



Sob o prisma das metas organizacionais, Robbins (1999, p.109) define motivação como “a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”.

As organizações, de um modo geral, querem pessoas motivadas, que trabalhem com satisfação, produzam mais, gerem mais lucro e assim contribuam para o desenvolvimento institucional.

Todavia, nem todo homem que trabalha estará motivado, assim como nem todo trabalho pode ser fonte de motivação. Destarte, o comportamento humano no trabalho será o reflexo dos seus motivos ou necessidades, bem como da inexistência destes e do modo como se relaciona com os outros homens.

Ao serem conhecidos os motivos ou necessidades do indivíduo em relação ao trabalho, e ao serem encetados incentivos e recompensas, poder-se-á aproveitar melhor o potencial de cada pessoa, com o conseqüente desenvolvimento da instituição que integra.

Contudo, árdua e complexa é essa tarefa, posto que as pessoas têm necessidades, metas e capacidades distintas, as quais influenciam diretamente o seu comportamento.

Chiavenato (2002, p. 80) consigna o seguinte:

As pessoas são diferentes no que tange à *motivação*: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Apesar de todas essas diferenças, de acordo com Chiavenato (2002, p. 80) o processo que dinamiza o comportamento é semelhante para todas as pessoas e, citando o autor Harold J. Leavitt, estabelece três premissas que explicam o comportamento humano:

**1. O comportamento é causado**, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influenciam decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos.

**2. O comportamento é motivado**, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

**3. O comportamento é orientado para objetivos.** Em todo comportamento existe sempre um 'impulso', um 'desejo', uma 'necessidade', uma 'tendência', expressões que servem para designar os 'motivos' do comportamento.

Nesse contexto está inserto o grande desafio para as organizações, ou seja, motivar as pessoas, tornando-as parceiras e colaboradoras, ao invés de simples funcionários.

## **2.4 Teorias da motivação**

Com o decorrer dos tempos e ampliação dos estudos sobre administração de pessoas várias foram as teorias criadas sobre o tema motivação, contudo, extraí-se das doutrinas pesquisadas que três delas são freqüentemente citadas, sendo consideradas clássicas ou tradicionais, das quais derivam varias outras teorias e considerações. São elas a Teoria da Hierarquia das Necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria dos Dois Fatores, as quais serão adiante apresentadas.

### **2.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades**

Conforme Chiavenato (2002, p. 83), a Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, se baseia em ordenar as necessidades humanas numa escala de prioridades, arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência no comportamento humano, onde na base da pirâmide estão as chamadas necessidades primárias, que são as fisiológicas e as de segurança e, no topo, temos as necessidades secundárias que são as sociais, as de estima e as de auto-realização, que são consideradas mais sofisticadas e intelectualizadas.

Sob esse prisma, Maslow acreditava que a hierarquia das necessidades de um indivíduo deve ser vista como um todo para que se possa compreender o seu comportamento. Ela não será necessariamente a mesma para todos os

indivíduos ou para pessoas de diferentes idades, mas, subjacente a toda variação possível, porém o conceito fundamental é de que uma necessidade inferior deve ser satisfeita antes de a seguinte e mais elevada poder emergir.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2006, p. 312) o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas, posto que quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades.

As necessidades fisiológicas são básicas para a manutenção da vida, como a alimentação, abrigo, vestimenta, conforto físico, uma melhor remuneração imediata, melhores condições de trabalho e etc., as quais deverão ser alcançadas para que outros interesses sejam despertados no indivíduo.

As necessidades de segurança estão ligadas à necessidade do indivíduo estar a salvo de perigos e privações das necessidades fisiológicas básicas, inclui-se aqui a preocupação com o futuro, com a propriedade, com um emprego em que encontre estabilidade, aposentadoria, assistência médica e outras.

Satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, surge a necessidade social, onde o indivíduo busca se relacionar e ser aceito por outros grupos, a fim de conquistar amizades e relações interpessoais harmoniosas.

Uma vez auferida a escala social, as pessoas passam a desejar algo que vai além da aceitação de um grupo, passam a desejar a estima, o prestígio (*status*), oportunidades de progresso social e o reconhecimento pelos outros.

Por derradeiro, surgem então as necessidades de auto-realização, as quais dizem respeito ao atingimento potencial máximo do indivíduo. As pessoas têm o desejo de ser e fazer aquilo de que são capazes, sendo este potencial variável de pessoa para pessoa. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial.

Ao comentar as necessidades de auto-realização Chiavenato (2002, p. 85) expressa o seguinte:



Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas) à pessoa e que têm uma realidade concreta (como comida, dinheiro, amizades, elogios de outras pessoas), as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentimento de realização) e que não são observáveis pelos outros. Por outro lado, as demais necessidades, enquanto satisfeitas, não motivam o comportamento; a necessidade de auto-realização pode ser insaciável, no sentido de que quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ainda a pessoa desejará satisfazê-la.

A figura seguinte apresenta o arranjo hierárquico das necessidades, conforme a teoria de Maslow:



**Figura 1. Pirâmide de Maslow – Teoria da Hierarquia das Necessidades**

A Teoria da Hierarquia das Necessidades estabelece que todas as necessidades não se manifestam de uma só vez, mas tendem a ter prioridades onde encontram expressão. As pessoas têm diferentes níveis de necessidades e conforme as básicas começam a ser satisfeitas as de segundo nível tornam-se mais importantes e tendem a dominar o comportamento do indivíduo.

Todavia essa ordem de prioridades corresponde a uma tendência média, e a prioridade de uma necessidade não significa a total eliminação das demais. Quando uma necessidade aparece com baixa prioridade significa que, naquele momento, não se lhe está sendo dado a mesma importância do que às demais.

Como exemplo desse raciocínio, Lacombe e Heilborn (2006, p. 316) citam o soldado que corre no meio de uma batalha para destruir uma base de metralhadoras do inimigo, onde está arriscando a mais básica de todas as

necessidades, a própria vida, para satisfazer uma necessidade de auto-realização. Caso similar ocorre com os líderes de certos grupos que fazem greve de fome.

Bergamini (1997, p. 71), analisando a teoria de Maslow, diz que:

Em meados da década dos anos 40, e durante os anos 50, Abraham Maslow, baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio interno perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

Ao transportar a teoria de Maslow para o meio laboral, Gareth Norgan (*apud* LACOMBE e HEILBORN, 2006, p. 316) sugere a adoção das seguintes medidas pelas empresas:

- a) **auto-realização:** estímulo ao completo comprometimento; o trabalho como dimensão importante na vida do empregado;
- b) **auto-estima:** cargos que permitam realização, autonomia e responsabilidade; trabalho que valoriza a identidade;
- c) **sociais:** estímulo à interação com os colegas de trabalho; possibilidade de atividades sociais e esportivas e reuniões sociais fora da organização;
- d) **segurança:** seguro-saúde e planos de aposentadoria, segurança no emprego; estabelecimento e divulgação de planos de carreira;
- e) **fisiológicas:** salário e benefício; segurança e condições agradáveis de trabalho.

Para Maslow, os homens possuem diferenças individuais, motivos ou necessidades que interferem no seu comportamento e conseqüentemente no seu trabalho. Assim, quando o homem trabalha, seu comportamento estará orientado pelos motivos ou necessidades que fazem com que ele trabalhe, ou seja, pela sua motivação no trabalho. Por motivação no trabalho entende tudo que move o indivíduo para o comportamento de trabalhar, sua vontade, desejos e necessidades.



Os motivos estão dirigidos para a realização de algum objetivo, ou seja, a necessidade do indivíduo estará voltada e direcionada de acordo com as metas e aspirações que possui, e, quando um motivo ou necessidade é satisfeito, surge outro imediatamente.

Desta forma, para que se possa compreender o comportamento motivado para o trabalho, primeiro é necessário entender as motivações individuais que orientam a pessoa para o trabalho. Enfim, é necessário se ter uma visão do homem enquanto indivíduo, que pertence a um contexto social mais amplo e que está em constante interação com o meio.

#### **2.4.2 Teoria X e Teoria Y**

Douglas McGregor propôs duas visões distintas de seres humanos, onde uma é basicamente negativa, rotulada de Teoria X, e outra, basicamente positiva, chamada Teoria Y.

Segundo Robbins (1999, p. 110), depois de ver a forma como alguns gerentes lidavam com os empregados, McGregor concluiu que “a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada num certo agrupamento de pressuposições e que ele tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com essas pressuposições.”

De acordo com a Teoria X a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, prefere ser orientada pelos outros, tem pouca criatividade pra solução de problemas, precisa ser controlada e deseja a segurança acima de tudo. Disso decorre uma administração empresarial centralizadora, rígida e autocrática, pautada em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, onde as pessoas são consideradas como meros recursos ou meios de produção, trabalham em padrões previamente estabelecidos, tendo exclusivamente em vista os objetivos da empresa. A Teoria X leva as pessoas a agirem conforme a empresa deseja, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

Por outro vértice, a Teoria Y admite que as pessoas não são preguiçosas por natureza, bem como podem ser criativas, responsáveis, auto-controladas e

motivadas para o trabalho. Por tais razões a administração organizacional deve esforçar-se para despertar e aproveitar ao máximo a potencialidade dos colaboradores.

Assim, a Teoria Y propõe concepções modernas a respeito do comportamento humano, por meio de um estilo de administração aberto, dinâmico, democrático, sem preconceitos a respeito da natureza humana, baseada num processo que prioriza a criação de oportunidades, a remoção de obstáculos, o encorajamento ao crescimento profissional e a orientação quanto aos objetivos institucionais.

De acordo com os apontamentos de Robbins (1999, p. 110) foi montado o quadro seguinte, o qual sintetiza as pressuposições das Teorias X e Y de Douglas McGregor:

Teoria X	Teoria Y
1. Empregados naturalmente não gostam do trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo.	1. Empregados podem ver o trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer.
2. Empregados devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem metas.	2. Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal.	3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até procurar, responsabilidade.
4. A maioria dos trabalhadores coloca segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição.	4. A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersada por toda população e não é de domínio exclusivo dos gerentes.

**Quadro 1. Teorias X e Y de Douglas McGregor**

Segundo McGregor (*apud* LACOMBE e HEILBORN, 2006, p. 320), a Teoria X é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação às chefias. A Teoria Y tem uma visão oposta e pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo.

Ao sintetizarem o trabalho de McGregor, Stoner e Freeman (1999, p. 323 e 324) concluem que a Teoria X trata-se de uma visão tradicional da motivação, afirmando que o trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através da força, de dinheiro ou de elogios, ao passo que a Teoria Y é uma suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço, sendo a administração participativa um modo ideal de fazê-lo.

Nesse *mister*, Chiavenato (2002, p. 138) entende que a Teoria Y “propõe um estilo de administração francamente participativo e democrático, baseado nos valores humanos”, e, para tal, apresenta algumas recomendações de McGragor:

**1. Descentralização e delegação.** Consiste em delegar as decisões aos níveis mais baixos da organização, a fim de permitir que todas as pessoas se envolvam em suas atividade, tracem os caminhos que julgarem melhores e assumam as responsabilidades pelas conseqüências. E com isso, satisfaçam suas necessidades individuais mais elevadas relacionadas com a auto-realização pessoal.

**2. Ampliação do cargo e maior significado do trabalho.** A reorganização, o redesenho e a ampliação do cargo trazem atividades adicionais para as pessoas e, com isso, provocam a inovação e encorajam a aceitação de responsabilidade na base da pirâmide organizacional. Assim, proporcionam oportunidades de satisfação das necessidades sociais e de estima.

**3. Participação e administração consultiva.** A participação nas decisões que afetam as pessoas e a consulta visando obter suas opiniões pessoais têm a finalidade de encorajá-las a dirigir suas energias criadoras em direção aos objetivos da organização. Isso, proporciona significativas oportunidades para a satisfação das necessidades sociais e de estima.

**4. Auto-avaliação de desempenho.** Os programas tradicionais de avaliação do desempenho têm sido voltados para a concepção tradicional (Teoria “X”), pois a maioria desses programas tende a tratar as pessoas como se elas fossem um produto que está sendo inspecionado em uma linha de montagem. Algumas organizações experimentam com sucesso a formulação, por parte das pessoas, de seus próprios objetivos e uma auto-avaliação periódica de seu desempenho em comparação com esses objetivos estabelecidos. O superior hierárquico tem grande importância nesse processo, pois funciona muito mais como orientador e estimulador do desempenho futuro do que propriamente como juiz ou inspetor do desempenho passado. Além do mais, as pessoas são encorajadas a assumir responsabilidades de planejar e avaliar sua própria contribuição para os objetivos da organização. E isso produz efeitos positivos sobre as necessidades de estima e de auto-realização.

Cabe salientar que as inferências do autor supra-referido, além de extremamente pertinentes, são também pautadas na teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow.



### 2.4.3 Teoria dos Dois Fatores

Esta teoria, também chamada de Teoria Motivação-Higiêne, foi desenvolvida na década de 50 pelo psicólogo Frederick Herzberg, para quem o comportamento das pessoas no trabalho é orientado por dois fatores, quais sejam: insatisfação – fatores higiênicos e satisfação – fatores motivacionais.

Segundo Robbins (1999, p. 111), Herzberg investigou a seguinte questão: “O que as pessoas querem de seus trabalhos?” Ele solicitou aos entrevistados que descrevessem detalhadamente situações nas quais se sentiam bem ou mal em relação aos seus trabalhos. Estas respostas foram tabuladas e categorizadas.

Ao analisar o resultado, Herzberg verificou que as respostas que as pessoas davam quando se sentiam bem sobre seus trabalhos eram significativamente diferentes daquelas dadas quando se sentiam mal. Fatores intrínsecos como realização, reconhecimento, o trabalho propriamente dito, responsabilidade, progresso e crescimento estavam relacionados com satisfação no trabalho. Desta forma, quando os respondentes se sentiam bem no seu trabalho tendiam a atribuir essas características a si mesmos. Por outro lado, quando estavam insatisfeitos, tendiam a mencionar fatores extrínsecos como a política e a administração da empresa, supervisão, relações com as outras pessoas e condições de trabalho.

Diante desses apontamentos, Herzberg concluiu que o oposto de “satisfação” é “não-satisfação” e o oposto de “insatisfação” é “não-insatisfação”.

Assim, estabeleceu que a satisfação no cargo se dá em função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, ao que denominou **fatores motivacionais**.

Por outro lado, definiu que a insatisfação do cargo é ocasionada em função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, ao que chamou de **fatores higiênicos**.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 87) os **fatores higiênicos** referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, as

políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades e outros. A expressão higiene serve para refletir seu caráter profilático e preventivo e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando estes fatores são ótimos, apenas evitam a insatisfação, porém, quando são precários, provocam insatisfação, razão pela qual são chamados fatores insatisfacientes. Incluem:

- condições de trabalho e conforto;
- políticas da organização e administração;
- relação com supervisor;
- competência técnica do supervisor;
- salários;
- segurança no cargo;
- relações com colegas.

Ainda segundo a obra de Chiavenato (2002, p. 87), os **fatores motivacionais** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, sendo que tais fatores produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por intermédio das funções e atividades exercidas que ofereçam desafios e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam a satisfação, todavia, quando estão precários, provocam a ausência de satisfação. Por esta razão são denominados fatores satisfacientes. Incluem:

- delegação de responsabilidade;
- liberdade de decidir como executar o trabalho;
- promoção;
- uso pleno das habilidades pessoais;

- estabelecimento de objetivos e avaliações;
- ... simplificação do cargo (pelo próprio ocupante);
- ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou vertical).

Lacombe e Heilborn (2006, p. 332 e 333) dizem o seguinte:

Segundo Herzberg, o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais. Deve-se procurar aumentar ao máximo esses fatores, pois são os principais responsáveis pela melhora dos resultados. Os higiênicos devem ser administrados de forma a não ficarem abaixo do que seria razoável nas condições normais do ambiente no qual a empresa opera. Não adianta um grande esforço no sentido de aumentá-los acima desse valor médio razoável, pois a influência nos resultados não traria um benefício condizente com o custo desse aumento.

Por derradeiro, Herzberg propõe o “enriquecimento de tarefas”, tradução de *job enrichment*, que consiste em ampliar as responsabilidades, os objetivos e os desafios das tarefas do cargo, a fim de se auferir uma maior motivação no trabalho.

#### **2.4.4 Considerações gerais sobre as teorias da motivação**

Apesar das várias teorias apresentadas pelos doutrinadores, nenhuma delas é totalmente suficiente para explicar um fenômeno tão complexo como o da motivação humana.

Existem várias contestações às teorias mencionadas, principalmente no que se refere à da Hierarquia das Necessidades, de Maslow. Também, a metodologia de pesquisa e as decorrentes conclusões de Herzberg são veementemente criticadas.

Inobstante, é imprescindível que se conheça o maior número possível de explicações para que se desenvolvam meios de compreender o comportamento humano.

Nesse sentido, Bergamini (1997, p. 77) esclarece que “a motivação enquanto faceta típica dos comportamentos individuais precisa ser examinada da forma mais ampla possível, evitando pretender que um só tipo de explicação esgote a sua própria riqueza.”

De acordo com Chiavenato (2002, p. 87), “enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada).”

Essa dualidade, que a primeira vista parece ser antagônica, pode ser compartilhada, mesclada e analisada de forma conjunta, a fim de se extrair o que de melhor cada teoria apresenta, com a conseqüente aplicação prática no ambiente de trabalho.

Exemplo disso é o conceito de motivação para o trabalho dado por Lakatos (1997, p. 156), que ao utilizar princípios das duas teorias acima citadas estabelece o seguinte:

O homem motiva-se para o trabalho buscando fatores motivadores como: realização profissional, reconhecimento pelo trabalho, progresso. Tais fatores motivadores, dentre outros, compõe o sistema de necessidade que o homem busca atender para o desenvolvimento pessoal e o amadurecimento psicológico.

Do ponto de vista prático, verifica-se que a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, enfatiza os fatores motivacionais que tradicionalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações, em especial, as públicas, mas que por certo promovem bons índices de satisfação e motivação para o trabalho.

Outro aspecto relevante a se destacar é o desafio das organizações em mudar a concepção de seus gerentes e dirigentes sobre as pessoas que lhes são subordinadas, a fim de afastar as pressuposições de que as pessoas tendem a comportar-se conforme descrito na Teoria X, ou seja, com indolência, passividade, resistência às mudanças, falta de responsabilidade, solicitação excessiva de benefícios econômicos e outros aspectos negativos, posto que, segundo MacGregor (*apud* CHIAVENATO, 2002, p. 135), “esse comportamento não é causa: é efeito de alguma experiência negativa em alguma organização.”

Desta forma, o objetivo institucional, no que se refere à administração de pessoas, deve estar focado na mudança do estilo autocrático, impositivo e autoritário (Teoria X) de tratar o elemento humano, para uma administração

democrática, consultiva e participativa (Teoria Y), capaz de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, orientar, encorajar o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional, auferindo assim melhores índices de satisfação e decorrente motivação e produtividade no trabalho.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA

#### 3.1 Natureza da pesquisa

Após o desenvolvimento da revisão literária atinente ao tema, com a decorrente apresentação do referencial teórico, onde se explanou a origem e a competência legal das Polícias Militares, os conceitos de segurança pública e de militar estadual, a terminologia técnica do termo motivação e a análise das três teorias clássicas da motivação comportamental, passou-se então à coleta de dados voltada à fundamentação prática do presente trabalho.

Para tanto, opinou-se pela busca de informações através do método quantitativo de pesquisa, o qual apresenta maior objetividade na apuração dos dados angariados.

Nesse diapasão, foi empregado o método *survey*, que, segundo Lima (2004, p. 26), “corresponde a uma abordagem do fenômeno investigado envolvendo a realização de uma pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é feita por meio de aplicação de questionário junto à população alvo da pesquisa.”

A fim de se identificar e investigar o perfil dos policiais-militares que atualmente prestam serviços na cidade de Curitiba e em sua Região Metropolitana, bem como as variáveis motivacionais que possam vir a influenciar o comportamento no trabalho, utilizou-se o método *survey* nas modalidades exploratória e descritiva, as quais, segundo Lima (2004, p. 26 e 27), significam:

**a) *survey* exploratória**, quando a investigação se compromete a identificar o espectro de variáveis que interferem em determinado fenômeno. Ou seja, identificar as variáveis que se revelam determinantes e as que se revelam secundárias sobre o fenômeno investigado;

(...)

**c) *survey* descritiva**, quando a investigação se compromete a identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma determinada população, ou descrever a distribuição de algum fenômeno ocorrido com a população (senso) ou em parte dela (amostra);

### 3.2 Elaboração e aplicação do instrumento de pesquisa

Para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário do tipo *survey* (anexo ao presente trabalho), composto de perguntas objetivas, onde as seis primeiras questões destinam-se exclusivamente a identificar o perfil dos policiais-militares que atuam em Curitiba e Região Metropolitana, através do levantamento das seguintes informações: grau hierárquico, idade, estado civil, número de filhos, nível de instrução e tempo de serviço na PMPR.

O questionário segue apresentando vinte questões diretas, fulcradas na Teoria da Hierarquia das Necessidades e na Hierarquia dos dois Fatores, as quais têm por escopo mensurar o grau de motivação dos epigrafados policiais-militares, através da análise de fatores higiênicos e motivacionais satisfeitos e insatisfeitos, bem como da identificação de necessidades auferidas e almejadas.

A pesquisa foi aplicada no período compreendido entre os dias 19 e 22 de março de 2007, aos policiais-militares lotados no Comando do Policiamento da Capital, sediado em Curitiba, nas instalações do Quartel do Comando-Geral.

### 3.3 População e amostra

O público-alvo da pesquisa é composto pelos policiais-militares que desempenham atividades de policiamento ostensivo em Curitiba e Região Metropolitana, ou seja, o contingente de pessoal lotado no Comando do Policiamento da Capital, cuja responsabilidade operacional é promover a segurança e a preservação da ordem pública na citada circunscrição territorial.

O Comando do Policiamento da Capital conta hodiernamente com um efetivo existente de 4.243<sup>1</sup> integrantes, o que constitui a população total da pesquisa. Deste total, aplicou-se o questionário a 120 policiais-militares, ou seja, uma amostra de 2,83% do universo averiguado.

---

<sup>1</sup> Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da PMPR.

### **3.4 Tipo de análise**

A análise dos dados angariados com o questionário aplicado ao público-alvo será do tipo quantitativa, visando a verificar os principais aspectos motivacionais presentes e ausentes no trabalho dos policiais-militares que prestam serviços junto ao Comando do Policiamento da Capital.



## CAPÍTULO IV

### PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS

#### 4.1 Pesquisa de campo

Conforme já referenciado, a pesquisa de campo, voltada a mensurar o grau de motivação dos policiais-militares que atuam no policiamento ostensivo da Capital do Estado e sua Região Metropolitana, foi realizada mediante a aplicação de um questionário do tipo *survey*, composto por seis questões iniciais destinadas a identificar o perfil da população analisada e outras vinte questões sobre a temática da motivação.

No que se refere à verificação do perfil do público-alvo foram colhidas informações a respeito do grau hierárquico, idade, estado civil, número de filhos, nível de instrução e tempo de serviço na PMPR dos entrevistados.

O questionário segue com a apresentação de vinte perguntas destinadas a identificar o grau de atendimento de fatores higiênicos e motivacionais, assim como de necessidades satisfeitas e almejadas, para que se possa, ao final, mensurar o grau de motivação dos policiais-militares classificados no Comando do Policiamento da Capital, bem como apresentar sugestões capazes de melhorar este grau de motivação.

Nesse diapasão, as questões de número 2 a 20 foram formuladas de maneira a que o entrevistado avaliasse os temas apresentados, fornecendo uma resposta direta para cada pergunta, mediante a emissão de um dos seguintes conceitos: ótimo, bom, regular, ruim e muito ruim.

Cabe salientar que essas questões foram formuladas tomando-se por base a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, e a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, conforme o enfoque dado pelo doutrinador Idalberto Chiavenato, que em sua obra “Recursos Humanos” (p. 20) efetuou uma análise conjunta e comparada das duas teorias.

O quadro seguinte apresenta uma síntese da classificação que as questões de número 2 a 20 receberam em relação às citadas teorias:

CLASSIFICAÇÃO DAS QUESTÕES SEGUNDO AS TEORIAS DE MASLOW E DE HERZBERG			
NÚMERO DA QUESTÃO	TEMA	NECESSIDADE, SEGUNDO MASLOW	TIPO DE FATOR, SEGUNDO HERZBERG
02	Condições físicas do ambiente de trabalho	Fisiológica	Higiênico
03	Carga horária	Fisiológica	Higiênico
04	Salário	Fisiológica	Higiênico
05	Possibilidade de ascensão hierárquica	Auto-realização	Motivacional
06	Estabilidade no cargo	Segurança	Higiênico
07	Regras para aposentadoria	Segurança	Higiênico
08	Cursos ofertados	Auto-realização	Motivacional
09	Relacionamento com pares e subordinados	Sociais	Higiênico
10	Relacionamento com superiores hierárquicos	Sociais	Higiênico
11	Capacidade de comando do(s) chefe(s)	Sociais	Higiênico
12	Forma de supervisão	Sociais	Higiênico
13	Administração da PMPR em relação aos policiais-militares	Segurança	Higiênico
14	Frequência de atividades sociais na PMPR	Sociais	Higiênico
15	Prestígio ( <i>status</i> ) dado pela profissão policial-militar	Estima	Motivacional
16	Reconhecimento profissional pela comunidade	Estima	Motivacional
17	Autonomia para tomar decisões	Estima	Motivacional
18	Oportunidades para empregar habilidades pessoais	Estima	Motivacional
19	Nível de comprometimento com a Corporação	Auto-realização	Motivacional
20	Realização pessoal como policial-militar	Auto-realização	Motivacional

**Quadro 2. Classificação das questões segundo as teorias de Maslow e de Herzberg**

Por fim, o questionário apresenta a pergunta número 21, na qual os entrevistados podiam assinalar até três respostas sobre o que consideravam mais importante no trabalho, dentre as seguintes alternativas: condições de trabalho, a

segurança de estar empregado, plano de carreira, salário, relacionamento interpessoal, autonomia para decidir, reconhecimento e respeito profissional. O objetivo desta questão é o de apurar diretamente com o entrevistado as necessidades que considera prioritárias para o seu bem-estar no trabalho.

## 4.2 Análise dos dados angariados

Serão agora apresentados os dados angariados com a pesquisa de campo, analisando-se cada uma das perguntas e as decorrentes respostas dadas pelos policiais-militares entrevistados.

### 4.2.1 Perfil dos policiais-militares entrevistados

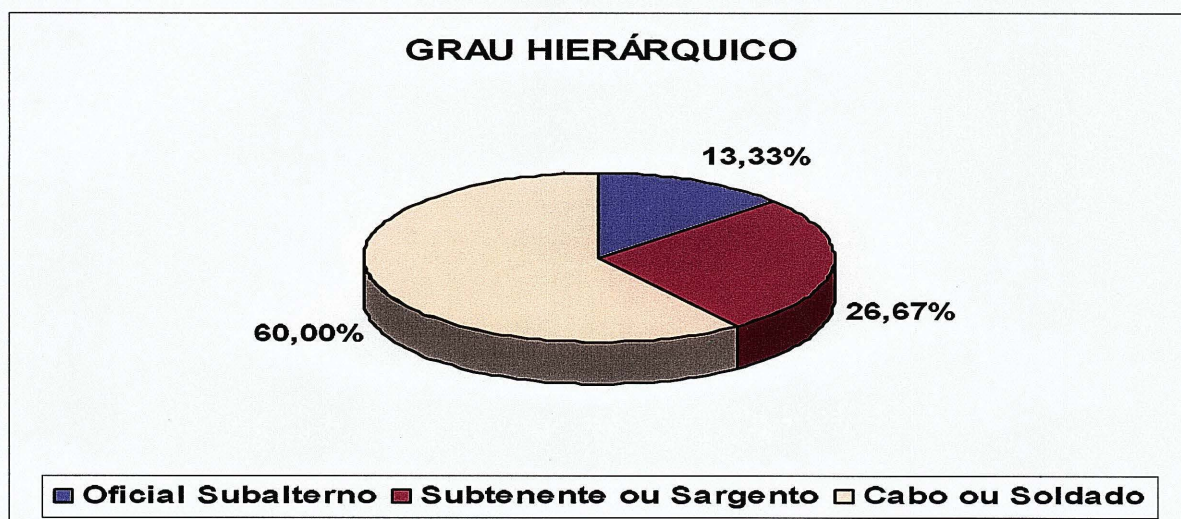
Os quadros e gráficos seguintes apresentam o perfil dos entrevistados no que se refere ao grau hierárquico, idade, estado civil, número de filhos, nível de instrução e tempo de serviço na Polícia Militar do Paraná.

GRAU HIERÁRQUICO		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Oficial Subalterno	16	13,33
Subtenente ou Sargento	32	26,67
Cabo ou Soldado	72	60,00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 3. Grau hierárquico**

Por ser o presente estudo destinado aos policiais-militares aplicados na atividade de policiamento ostensivo, ou seja, funções operacionais, optou-se em aplicar o questionário ao círculo hierárquico das Praças, constituído por Soldados, Cabos, Sargentos e Subtenentes, e, aos Oficiais Subalternos, Tenentes que efetuam a supervisão direta do policiamento nas ruas. Ficaram de fora os Oficiais Intermediários (Capitães) e Superiores (Majores, Tenentes-Coronéis e Coronéis), por exercerem funções gerenciais e de nível estratégico na Corporação.

Quando da realização da pesquisa, houve a preocupação em se abranger um universo proporcional ao da pirâmide hierárquica do efetivo policial-militar, razão pela qual a maioria dos entrevistados é Soldado ou Cabo (60%), seguido pelos Subtenentes e Sargentos (26,67 %) e ficando a menor parte para os Oficiais Subalternos (13,33%).



**Gráfico 1. Grau hierárquico**

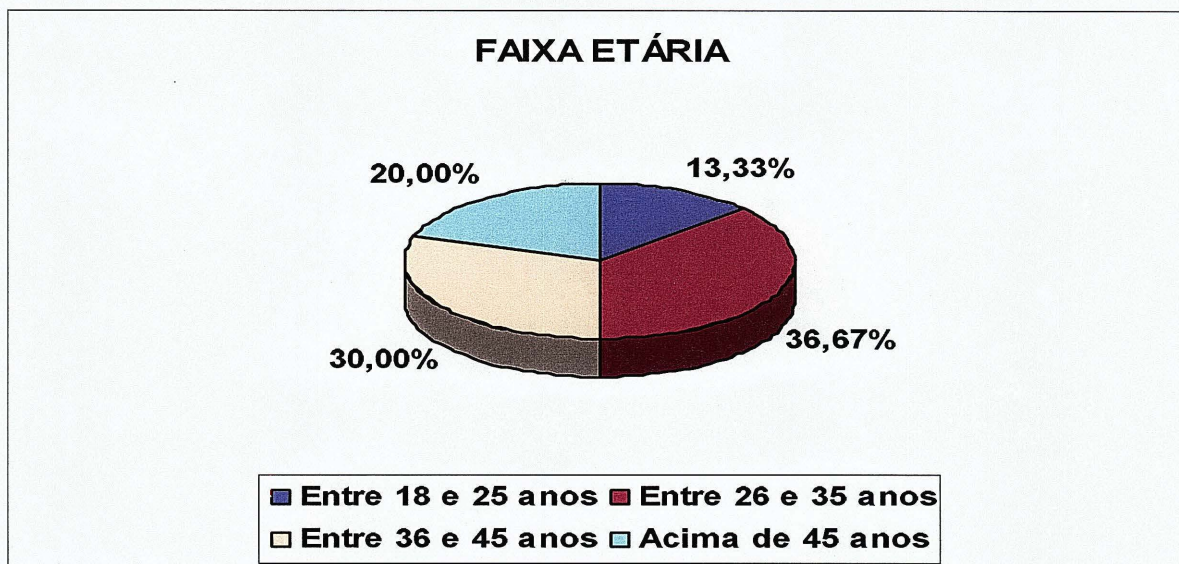
No que se refere à faixa etária dos entrevistados, verifica-se que há uma grande variação de idades, posto que os concursos públicos para novas contratações são quase que anuais.

Cabe destacar que a idade mínima para o ingresso na PMPR é de dezoito anos.

FAIXA ETÁRIA		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Entre 18 e 25 anos	16	13,33
Entre 26 e 35 anos	44	36,67
Entre 36 e 45 anos	36	30,00
Acima de 45 anos	24	20,00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 4. Faixa etária**





**Gráfico 2. Faixa etária**

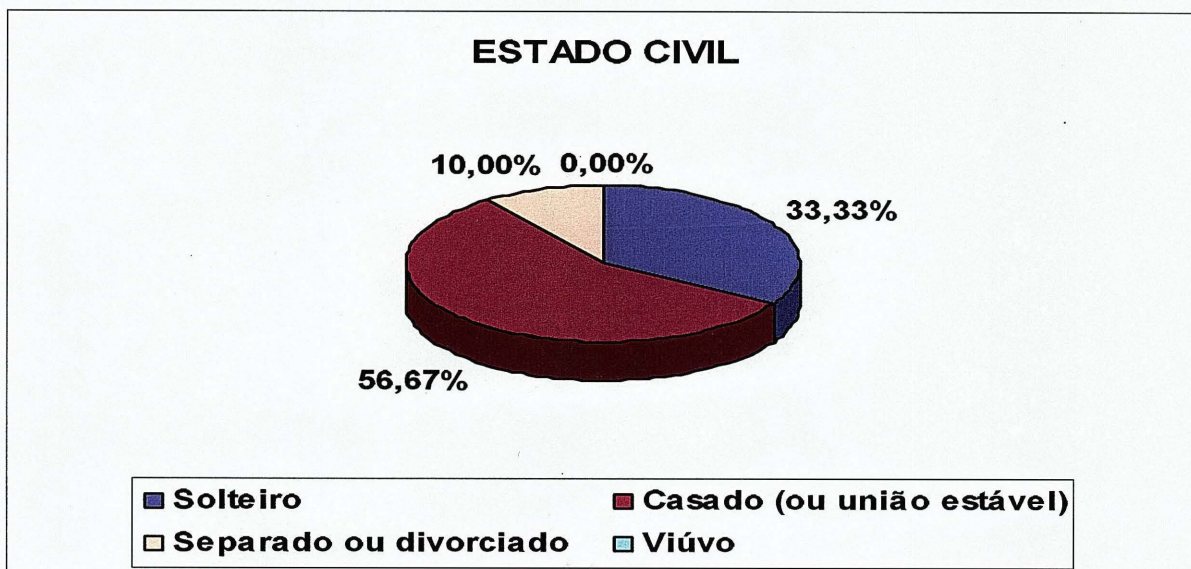
Concernente ao estado civil dos policiais-militares entrevistados, observa-se que a grande maioria é casada, constituindo 56,67% do total, seguida por solteiros (33,33%) e um percentual de 10% de separados ou divorciados. Não houve incidência de viúvos no universo averiguado.

Neste tópico há que se consignar que para o ingresso na Corporação como Cadete, mediante a realização do Curso de Formação de Oficiais, o qual é ministrado na Academia Policial-Militar do Guatupê e tem uma duração de três anos, exige-se que o candidato seja solteiro. Esta exigência inexistente para os candidatos ao ingresso como Soldados.

ESTADO CIVIL		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Solteiro	40	33,33
Casado (ou união estável)	68	56,67
Separado ou divorciado	12	10,00
Viúvo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 5. Estado civil**





**Gráfico 3. Estado civil**

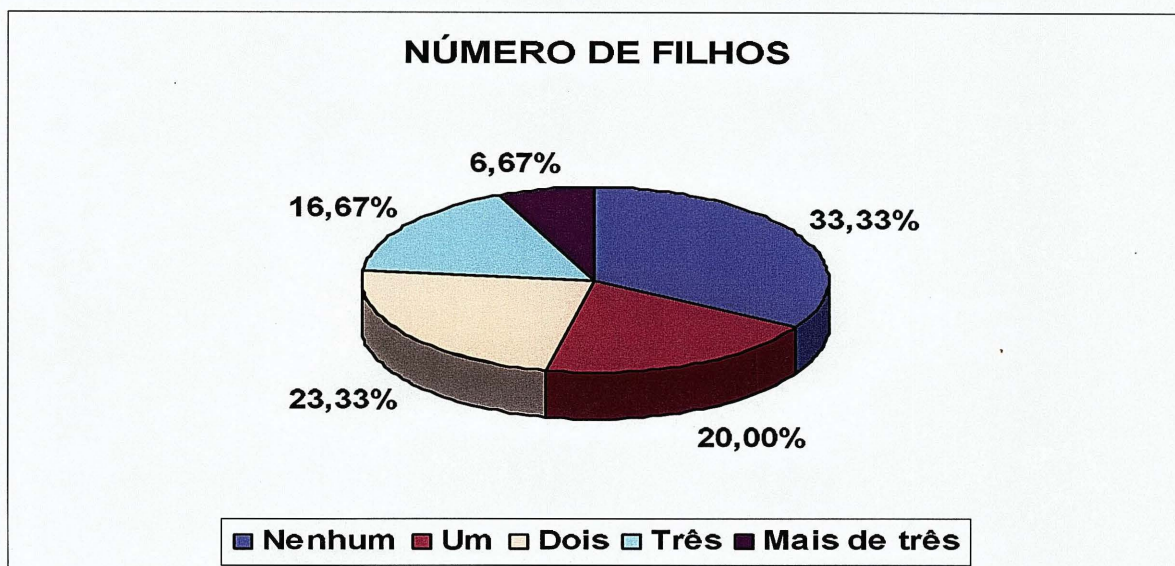
A quantidade de filhos dos entrevistados também é bastante variada, estando proporcionalmente distribuída entre nenhum e mais de três filhos, o que acaba, também, sendo decorrente da faixa etária e do estado civil dos policiais-militares.

O número de filhos é uma informação importante ao passo que quanto maior for a família do policial-militar a ser mantida, maiores serão os gastos e objetivos familiares, o que interfere no nível de satisfação, realização e motivação. Reflexo disso pode ser considerado o elevado percentual de policiais-militares que não têm filhos, ou seja, um terço do universo entrevistado.

NÚMERO DE FILHOS		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Nenhum	40	33,33
Um	24	20,00
Dois	28	23,33
Três	20	16,67
Mais de três	8	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 6. Número de filhos**





**Gráfico 4. Número de filhos**

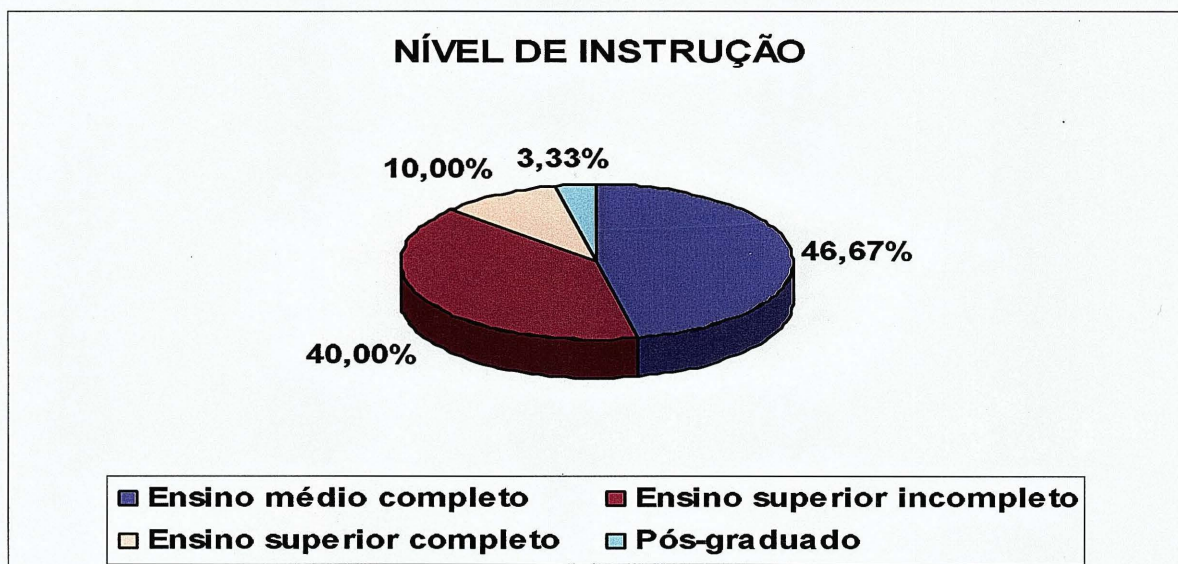
O nível de instrução dos policiais-militares do Comando do Policiamento da Capital apresenta a maior incidência no ensino médio completo (46,67%), seguido daqueles com o ensino superior incompleto (40%). Neste sentido, cabe registrar que para o ingresso na Polícia Militar do Paraná, seja como Cadete ou como Soldado, o requisito é ter concluído o ensino médio até a data da inclusão.

Destaque-se que os entrevistados com ensino superior completo e os pós-graduados representam, exclusivamente, os Oficiais Subalternos que responderam o questionário.

NÍVEL DE INSTRUÇÃO		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ensino médio completo	56	46,67
Ensino superior incompleto	48	40,00
Ensino superior completo	12	10,00
Pós-graduado	4	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 7. Nível de instrução**





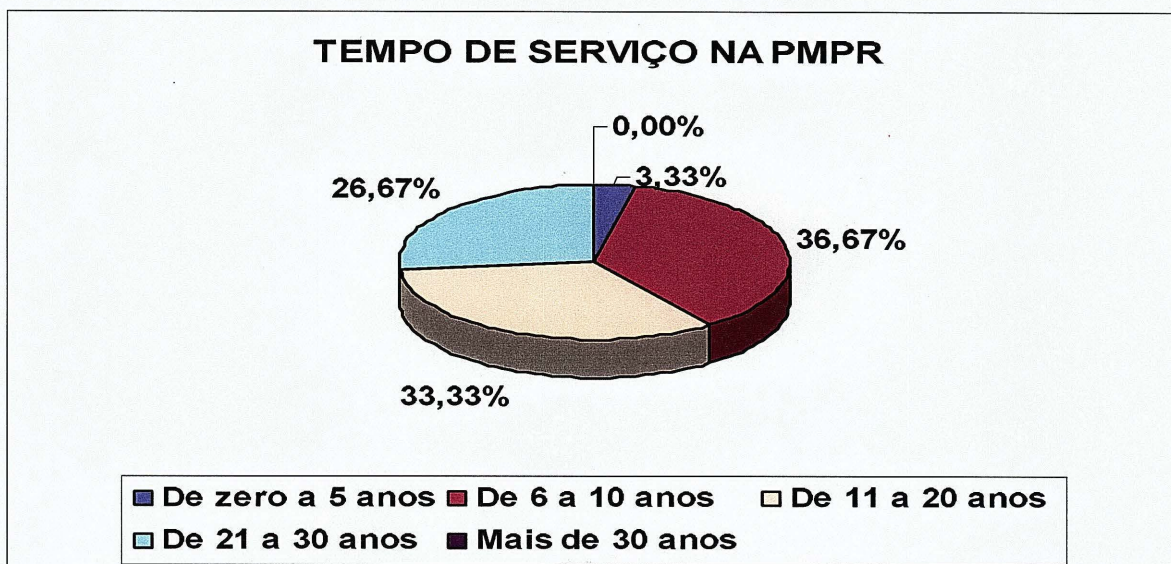
**Gráfico 5. Nível de instrução**

O tempo de serviço prestado à Polícia Militar do Paraná também é bastante variado, estando os maiores percentuais nas faixas determinadas de 6 a 10 anos (36,67%) e de 11 a 20 anos (33,33%). Isto reflete que a maior parte do efetivo do Comando do Policiamento da Capital é composta por policiais-militares experientes, com mais de cinco anos de serviço operacional. Ainda, não houve incidência de entrevistados com mais de trinta anos de serviço, face às atuais regras para aposentadoria, que possibilitam a transferência para a reserva remunerada, com proventos proporcionais, com vinte e cinco anos de serviço, conforme será adiante explanado.

TEMPO DE SERVIÇO NA PMPR		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
De zero a 5 anos	4	3,33
De 6 a 10 anos	44	36,67
De 11 a 20 anos	40	33,33
De 21 a 30 anos	32	26,67
Mais de 30 anos	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 8. Tempo de serviço na PMPR**





**Gráfico 6. Tempo de serviço na PMPR**

Conforme se depreende dos quadros e gráficos apresentados, o efetivo do Comando do Policiamento da Capital constitui um grupo de policiais-militares heterogêneo em seu perfil, com diferenças de idade, tempo de serviço, estado civil, grau hierárquico e condições familiares. Porém, toda essa diversidade é boa para se apreciar as questões voltadas ao tema motivação, que estão adiante aduzidas.

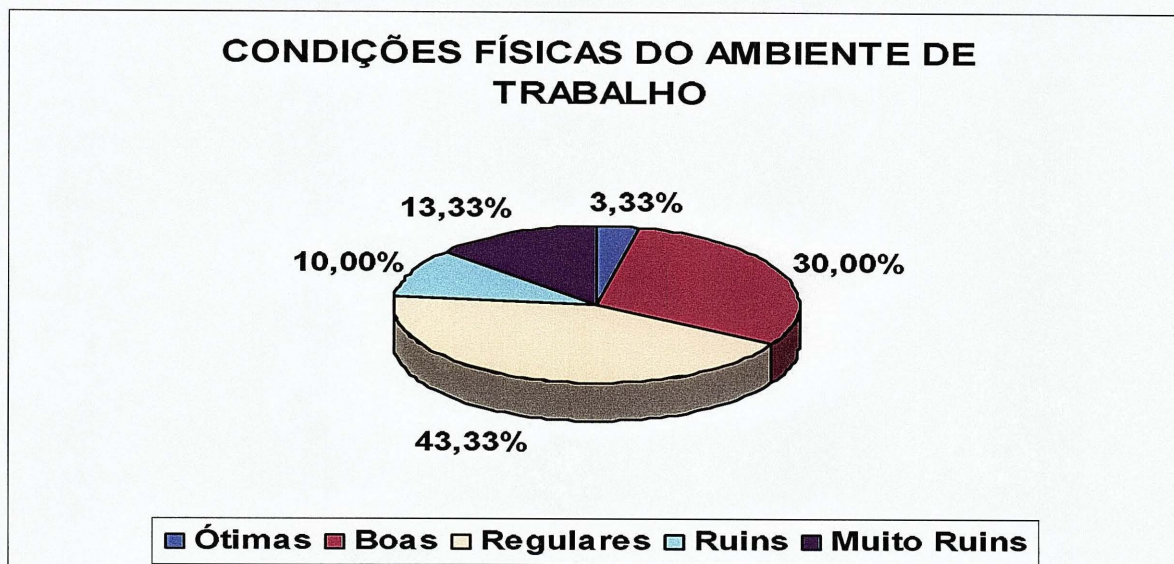
#### **4.2.2 Condições físicas do ambiente de trabalho**

Pela avaliação realizada, a maioria dos entrevistados considerou as condições físicas de seu ambiente de trabalhos regulares ou boas.

CONDIÇÕES FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótimas	4	3,33
Boas	36	30,00
Regulares	52	43,33
Ruins	12	10,00
Muito Ruins	16	13,33
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 9. Condições físicas do ambiente de trabalho**





**Gráfico 7. Condições físicas do ambiente de trabalho**

A citada avaliação se deve ao grande investimento realizado pelo Governo do Estado do Paraná na compra de viaturas, armamentos e equipamentos, bem como na reforma e melhoria das instalações físicas de várias sedes de batalhões e companhias.

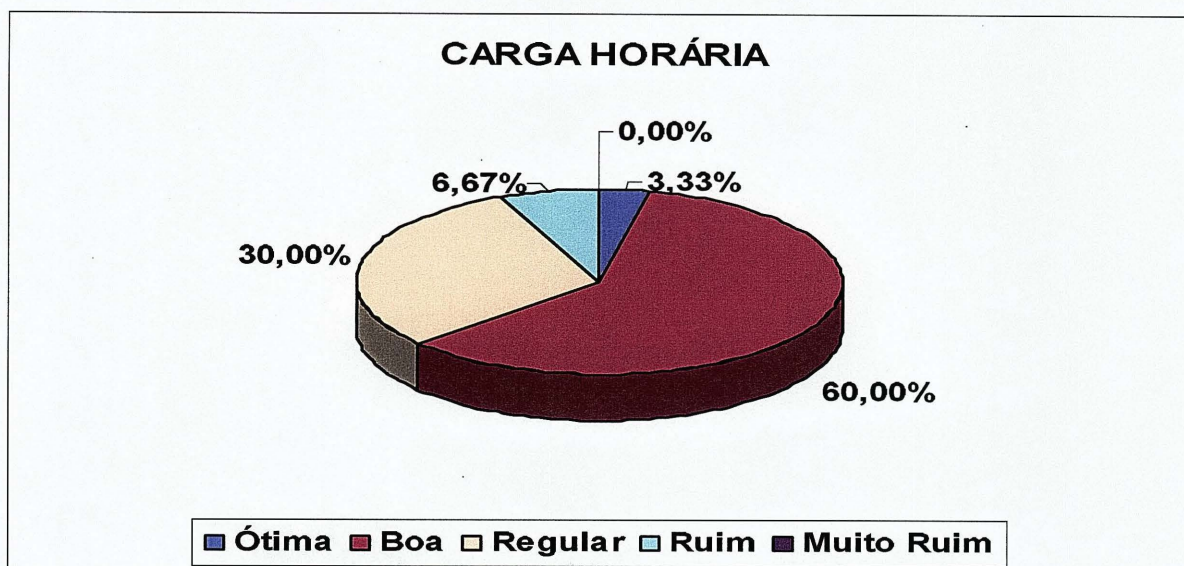
#### 4.2.3 Carga horária

Neste quesito ressalta-se que a grande maioria dos entrevistados, 60% dos policiais-militares, considera a carga horária de trabalho como boa.

CARGA HORÁRIA		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótima	4	3,33
Boa	72	60,00
Regular	36	30,00
Ruim	8	6,67
Muito Ruim	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 10. Carga horária**





**Gráfico 8. Carga horária**

A maior parte dos integrantes do Comando do Policiamento da Capital trabalha sob o sistema de escalas, sendo 12 horas de trabalho diurno, com vinte e quatro de descanso, seguidas de outras doze horas de trabalho noturno, com quarenta e oito de descanso.

#### 4.2.4 Salário

Avaliado em relação às outras Polícias Militares, Guardas Municipais e empresas de segurança, 60% dos policiais-militares entrevistados considerou seu salário regular.

<b>SALÁRIO</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
Ótimo	0	0,00
Bom	32	26,67
Regular	72	60,00
Ruim	8	6,67
Muito Ruim	8	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 11. Salário**



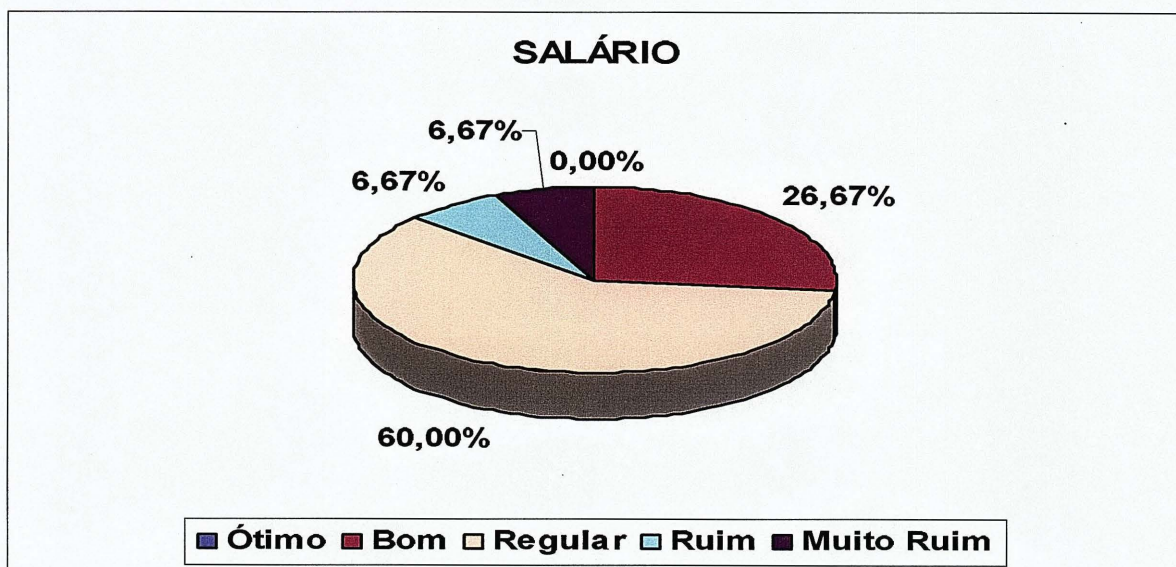


Gráfico 9. Salário

Este resultado, embora neutro, é surpreendente e demonstra a maturidade do efetivo policial, que mesmo não considerando o vencimento recebido como ótimo, entende ser um salário compatível com o mercado de trabalho brasileiro.

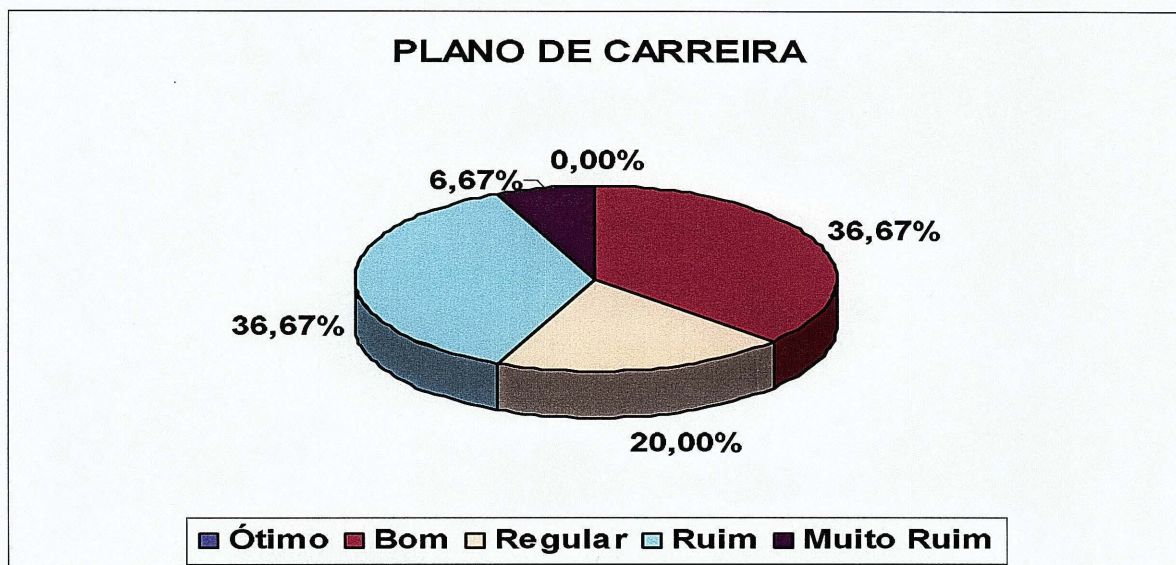
#### 4.2.5 Plano de carreira

No quesito possibilidade de ascensão hierárquica (plano de carreira), as respostas foram divergentes, todavia a maior frequência ainda foi dos candidatos que apresentaram avaliação entre regular e muito ruim.

PLANO DE CARREIRA		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótimo	0	0,00
Bom	44	36,67
Regular	24	20,00
Ruim	44	36,67
Muito Ruim	8	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

Quadro 12. Plano de carreira





**Gráfico 10. Plano de carreira**

Os planos de carreira dos Oficiais e das Praças são estipulados mediante leis, que embora distintas, traçam institutos similares, que, via de regra, adotam os princípios da antiguidade e do merecimento. O plano de carreira das Praças (Soldados, Cabos, Sargentos e Subtenentes) é regulado pela Lei Estadual nº 5.940/69, denominada Lei de Promoções de Praças, e, o plano de carreira dos Oficiais (Tenentes, Capitães, Majores, Tenentes-Coronéis e Coronéis) é regulado pela Lei nº 5.944/69 – Lei de Promoções de Oficiais.

#### **4.2.6 Estabilidade no cargo**

A estabilidade foi um quesito que recebeu avaliação positiva na opinião dos entrevistados, 20% a consideraram ótima e 63,33% a classificaram como boa. Esta avaliação se deve ao fato da estabilidade ser um dos princípios basilares do cargo público.

A exclusão de qualquer policial-militar das fileiras da Corporação somente se dá em face da prática de uma transgressão disciplinar de natureza grave ou condenação judicial por crime, sendo obrigatória a submissão à processo administrativo que garanta ao acusado a ampla defesa e o contraditório.



Nessa senda, o processo administrativo aplicado aos Oficiais denomina-se Conselho de Justificação e é regulado pela Lei Estadual nº 8.115/85, e, o processo administrativo a que são submetidas as Praças denomina-se Conselho de Disciplina, regulado pela Lei Estadual nº 6.961/77.

ESTABILIDADE NO CARGO		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótima	24	20,00
Boa	76	63,33
Regular	16	13,33
Ruim	0	0,00
Muito Ruim	4	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

Quadro 13. Estabilidade no cargo

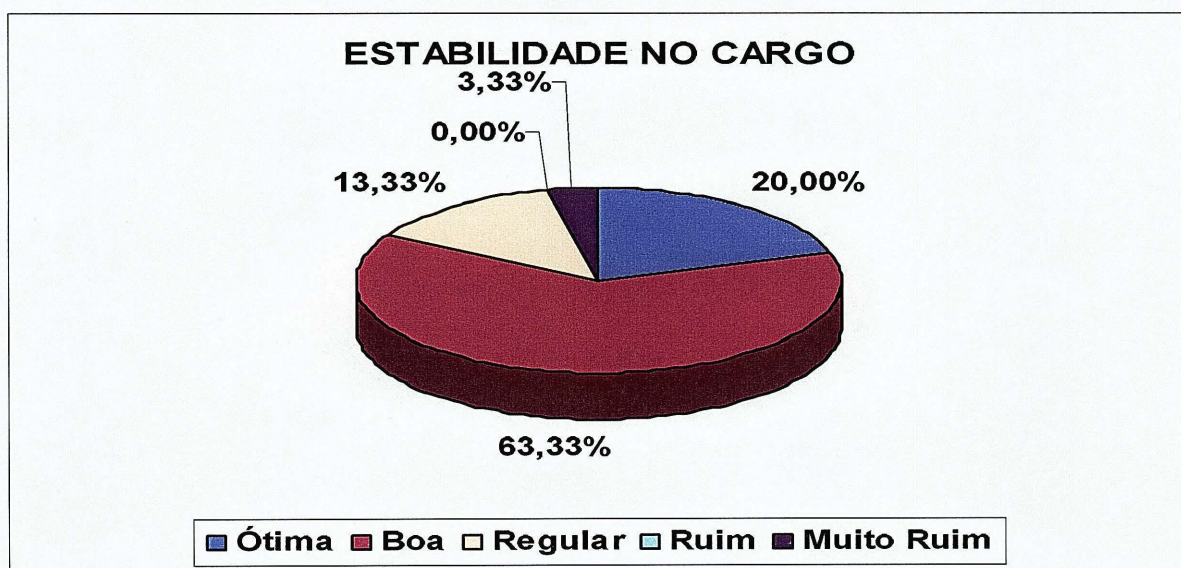


Gráfico 11. Estabilidade no cargo

#### 4.2.7 Regras para aposentadoria

As atuais regras para a aposentadoria também receberam uma avaliação positiva dos policiais-militares entrevistados, visto que 56,67% do total as consideraram boas.

A aposentadoria do militar estadual se diferencia dos servidores públicos civis e se dá através da passagem para a inatividade, seja para a reserva remunerada, seja para a reforma.

Ao disciplinar a matéria, o art. 154 da Lei Estadual nº 1.943/54 (Código da PMPR) estabelece o seguinte:

Art. 154. A inatividade do militar da Corporação é determinada pela transferência para a reserva remunerada ou pela reforma.

§ 1º A reserva é a situação temporária de inatividade em que o militar fica obrigado a determinados deveres e conserva alguns direitos.

§ 2º A reforma é a situação de inatividade que desobriga o militar definitivamente do serviço.

A título de exemplo, enquanto estiver na reserva remunerada o militar pode ser convocado para o serviço ativo em caso de guerra externa ou grave perturbação da ordem interna, possibilidade esta que inexiste na reforma.

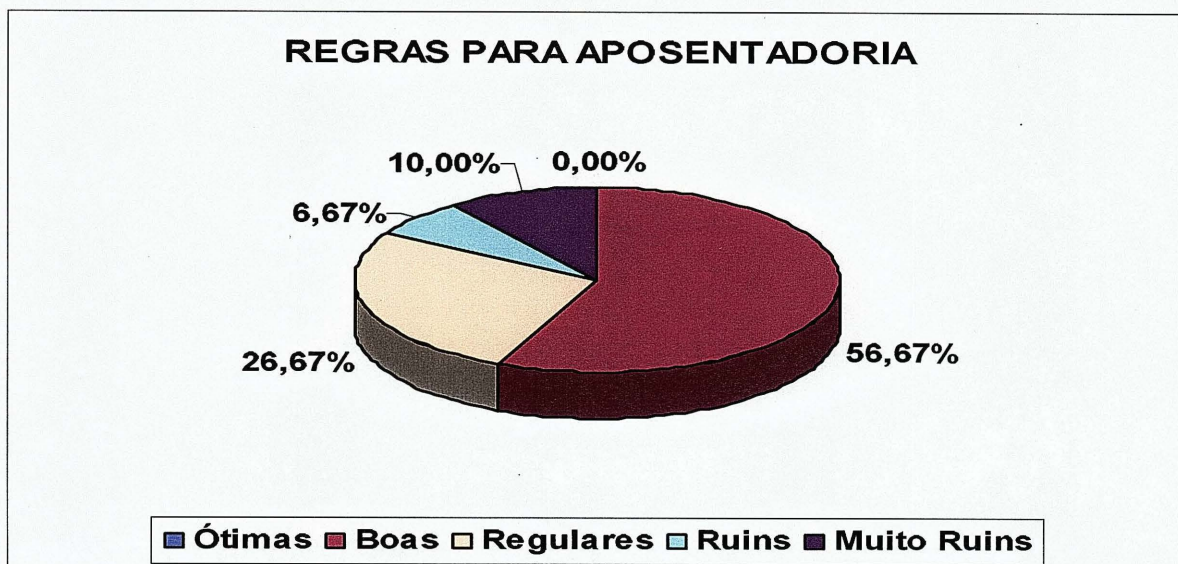
A transferência para a reserva remunerada se dá por decurso de tempo, sendo compulsória ao se completar 35 anos de serviço, ou a pedido, com proventos integrais, se o militar estadual contar com 30 anos de serviço, ou, com proventos proporcionais, se contar com pelo menos 25 anos de serviço.

Destarte, verifica-se que as regras para a aposentadoria são bastante claras e benéficas para os policiais-militares, bem como caracterizam importante necessidade de segurança satisfeita.

REGRAS PARA APOSENTADORIA		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótimas	0	0,00
Boas	68	56,67
Regulares	32	26,67
Ruins	8	6,67
Muito Ruins	12	10,00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

Quadro 14. Regras para a aposentadoria





**Gráfico 12. Regras para a aposentadoria**

#### **4.2.8 Cursos ofertados pela Corporação**

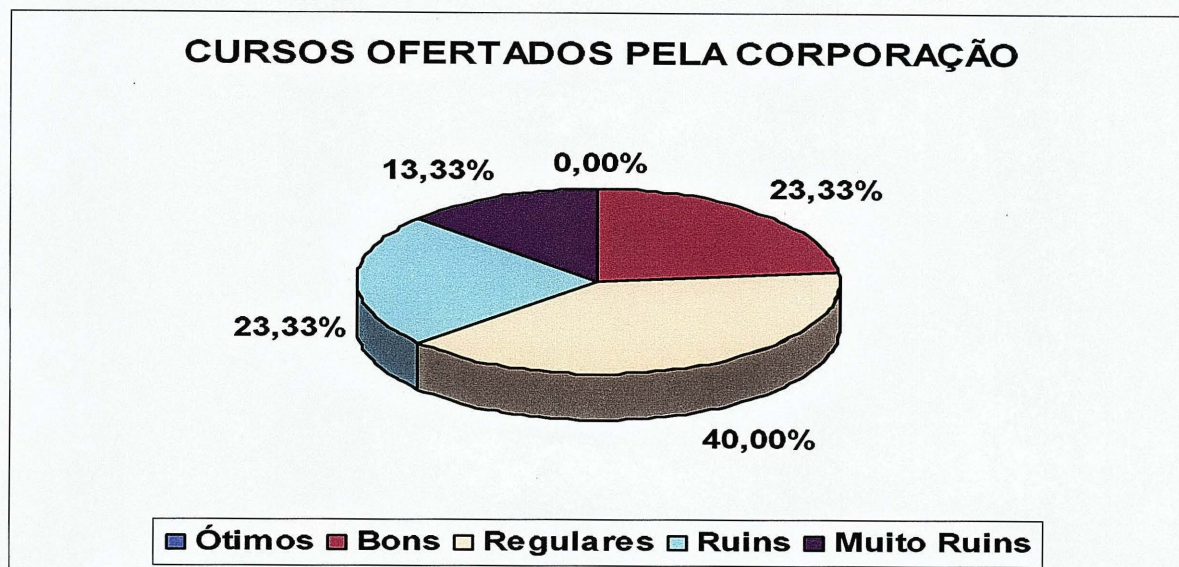
A PMPR disponibiliza aos seus integrantes cursos de formação, de aperfeiçoamento e de especialização, que são administrados e controlados por uma Diretoria de Ensino.

A avaliação destes cursos resultou numa resposta neutra, onde 40% dos policiais-militares entrevistados os consideram regulares. Todavia, por ser um fator motivacional, que leva ao desenvolvimento e crescimento profissional, deve ser analisado com maior atenção pela PMPR, a fim de que os cursos ofertados atendam aos interesses coletivos e institucionais.

<b>CURSOS OFERTADOS PELA CORPORAÇÃO</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
Ótimos	0	0,00
Bons	28	23,33
Regulares	48	40,00
Ruins	28	23,33
Muito Ruins	16	13,33
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 15. Cursos ofertados pela Corporação**





**Gráfico 13. Cursos ofertados pela Corporação**

#### **4.2.9 Relacionamento com pares e subordinados**

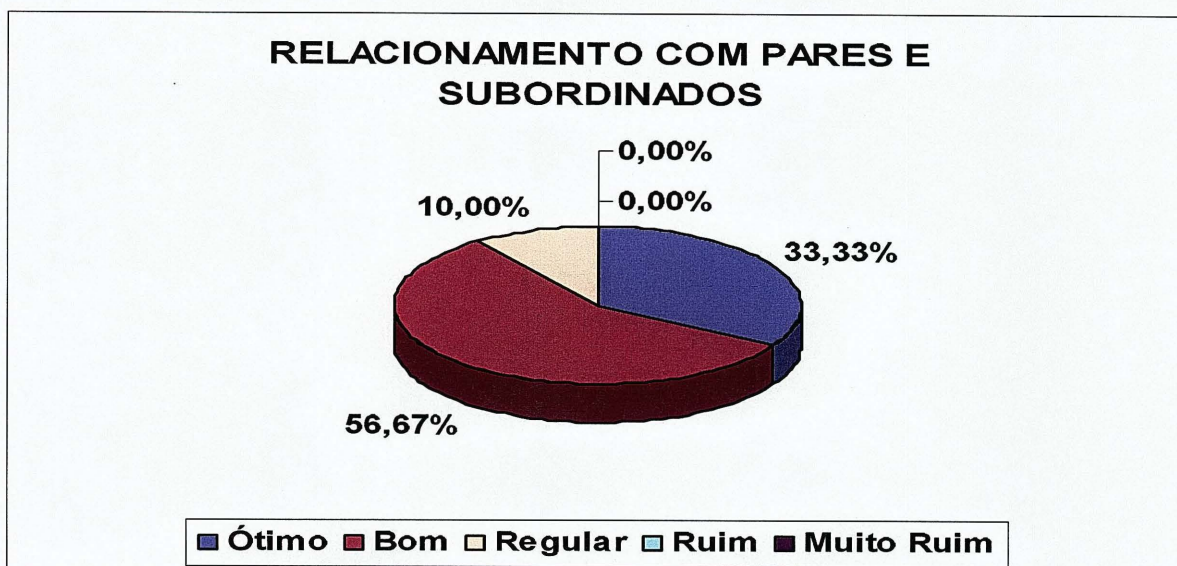
O relacionamento inter-pessoal com os pares e subordinados teve uma variação de respostas entre regular e ótimo, sendo o item que obteve melhor avaliação em todo questionário.

Desta maneira, há que se enaltecer esta realidade, que, em geral, é a tônica entre os policiais-militares do Comando do Policiamento da Capital.

RELACIONAMENTO COM PARES E SUBORDINADOS		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótimo	40	33,33
Bom	68	56,67
Regular	12	10,00
Ruim	0	0,00
Muito Ruim	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 16. Relacionamento com pares e subordinados**





**Gráfico 14. Relacionamento com pares e subordinados**

#### **4.2.10 Relacionamento com superiores hierárquicos**

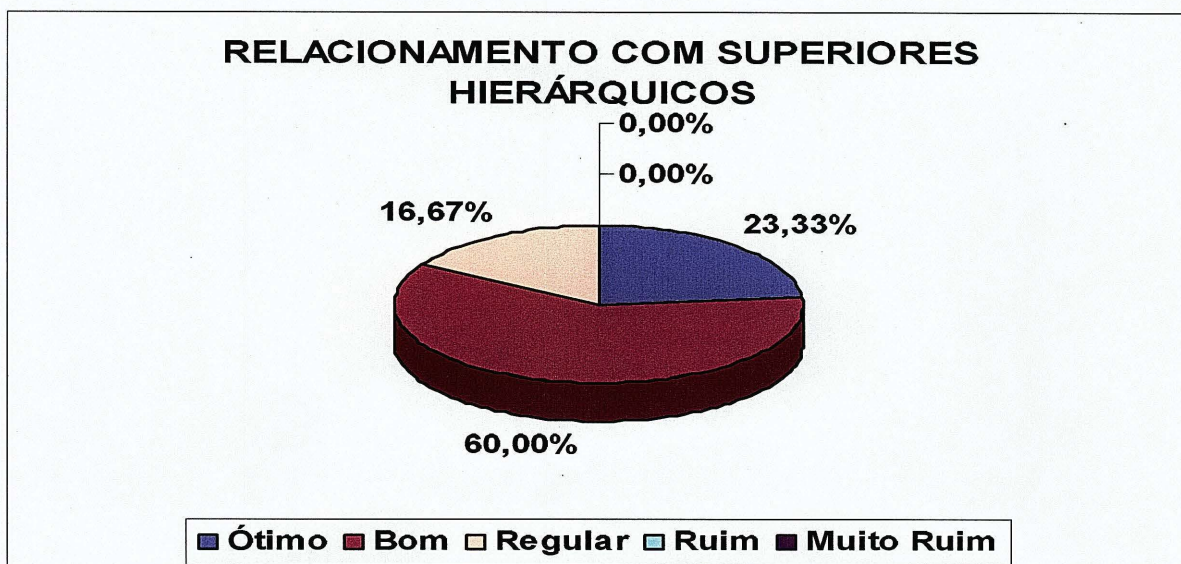
O relacionamento com os superiores hierárquicos também recebeu uma excelente avaliação pelos militares estaduais entrevistados, com variação de frequência entre regular e ótimo.

Essa avaliação demonstra uma grande evolução institucional no que se refere ao relacionamento inter-pessoal, posto mesmo sendo a PMPR extremamente disciplinada e dividida em círculos hierárquicos, o respeito pelo ser humano policial-militar demonstra ser uma virtude corporativa.

RELACIONAMENTO COM SUPERIORES HIERÁRQUICOS		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótimo	28	23,33
Bom	72	60,00
Regular	20	16,67
Ruim	0	0,00
Muito Ruim	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 17. Relacionamento com superiores hierárquicos**





**Gráfico 15. Relacionamento com superiores hierárquicos**

#### **4.2.11 Capacidade de comando dos chefes**

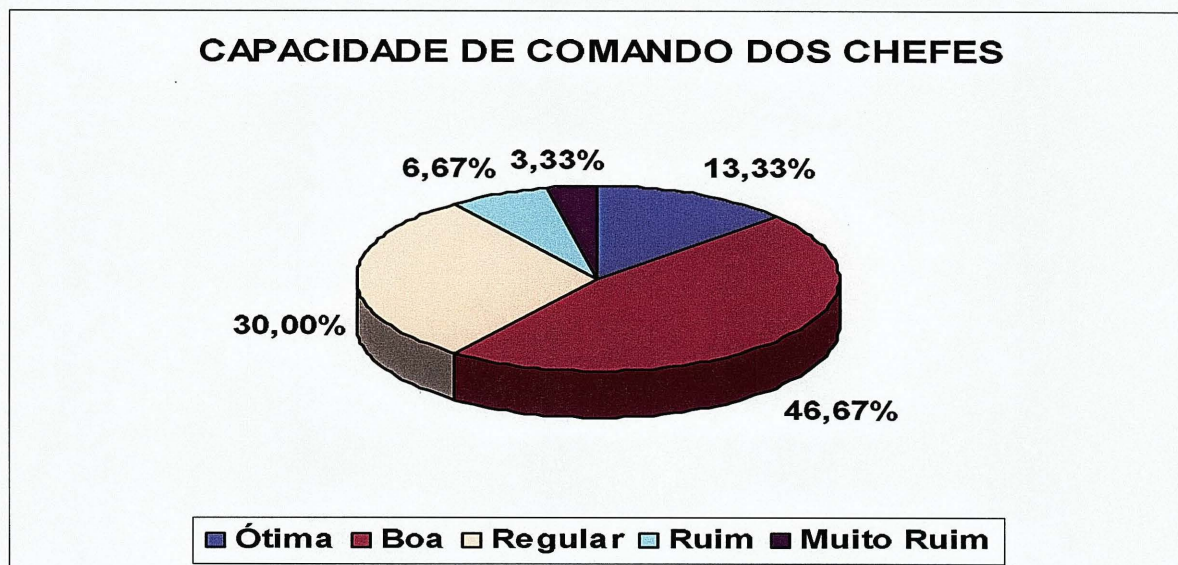
Ao serem perguntados sobre como consideravam a capacidade de comando (gerenciamento) de seus chefes, a maioria dos entrevistados a classificou como sendo boa (46,67%).

Esta avaliação é fruto do grande investimento na capacitação profissional dos Oficiais da PMPR, além da maturidade do público entrevistado e melhoria entre as relações inter-pessoais, conforme citado no tópico anterior.

CAPACIDADE DE COMANDO DOS CHEFES		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótima	16	13,33
Boa	56	46,67
Regular	36	30,00
Ruim	8	6,67
Muito Ruim	4	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 18. Capacidade de comando dos chefes**





**Gráfico 16. Capacidade de comando dos chefes**

#### **4.2.12 Forma de supervisão dos chefes**

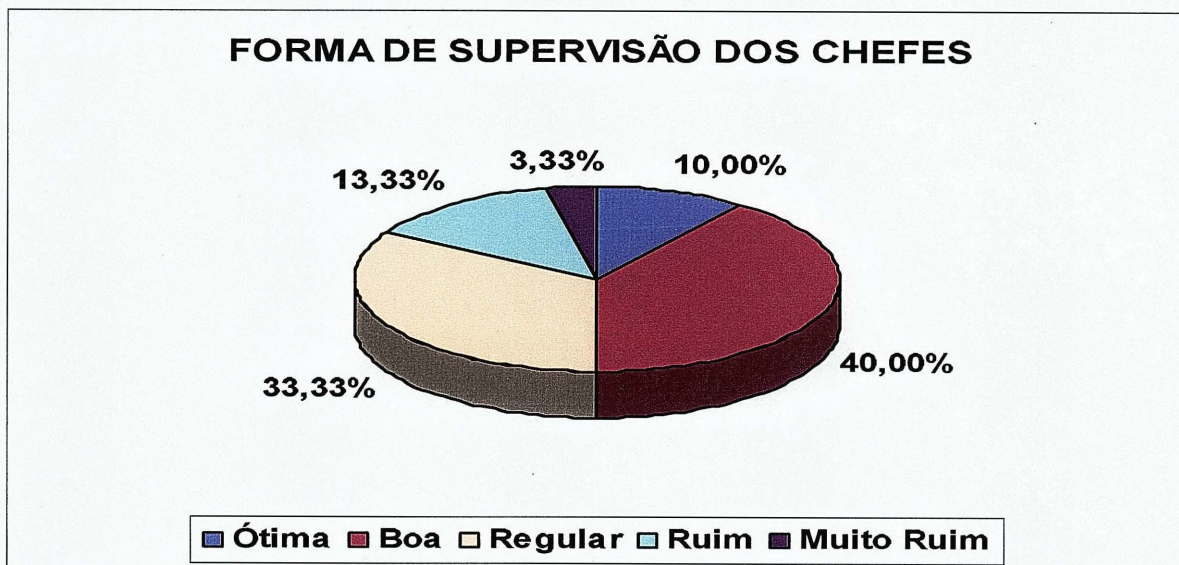
De maneira isonômica ao item anterior, a avaliação concernente à forma de supervisão desenvolvida pelos policiais-militares que exercem cargos de chefia foi considerada boa pela maioria do público entrevistado, 40% do total. Por certo também é reflexo da capacitação profissional dos chefes e comandantes e da melhoria nas relações inter-pessoais.

Cabe aqui novamente destacar a maturidade dos entrevistados, que de maneira livre apresentaram respostas plausíveis e até mesmo surpreendentes, posto que em outras épocas um exercício similar seria palco para críticas rancorosas e sem nenhum fundamento técnico.

<b>FORMA DE SUPERVISÃO DOS CHEFES</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
Ótima	12	10,00
Boa	48	40,00
Regular	40	33,33
Ruim	16	13,33
Muito Ruim	4	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 19. Forma de supervisão dos chefes**





**Gráfico 17. Forma de supervisão dos chefes**

#### **4.2.13 Administração de pessoas feita pela PMPR**

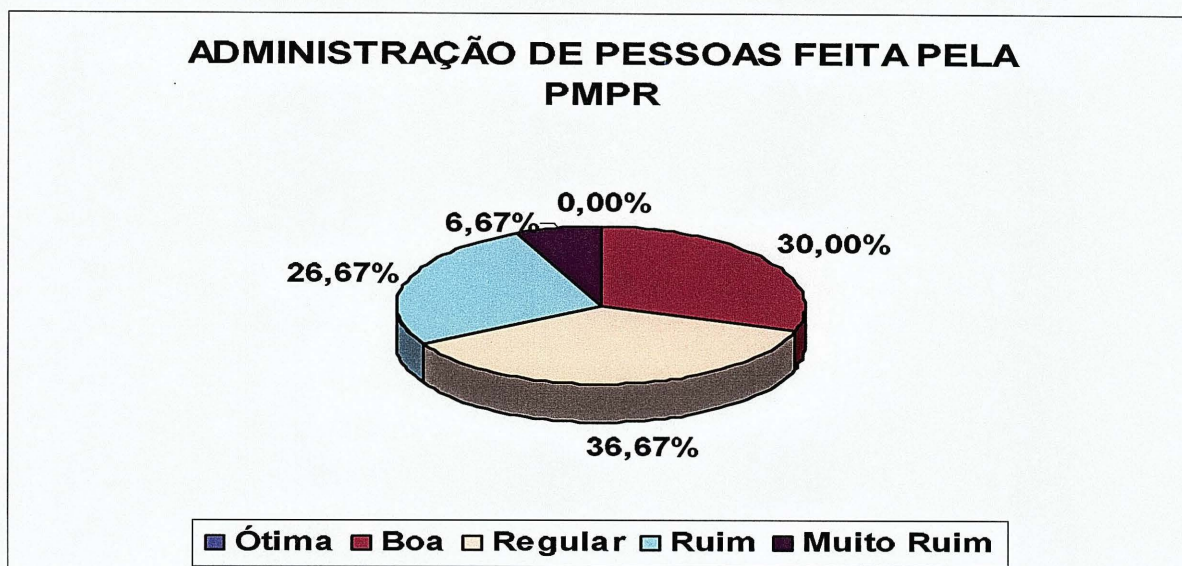
Mesmo com a sensível melhoria nas relações inter-pessoais, a administração geral desenvolvida pela Polícia Militar do Paraná em relação aos policiais-militares recebeu avaliação regular, onde se denota um ponto a ser considerado e revisto pelo Comando-Geral da Corporação.

Há que se implementar as políticas institucionais voltadas à administração de pessoas, políticas estas calcadas na valorização do ser humano e no reconhecimento da importância do profissional de segurança pública.

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS FEITA PELA PMPR		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótima	0	0,00
Boa	36	30,00
Regular	44	36,67
Ruim	32	26,67
Muito Ruim	8	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 20. Administração de pessoas feita pela PMPR**





**Gráfico 18. Administração de pessoas feita pela PMPR**

#### **4.2.14 Frequência de atividades sociais na PMPR**

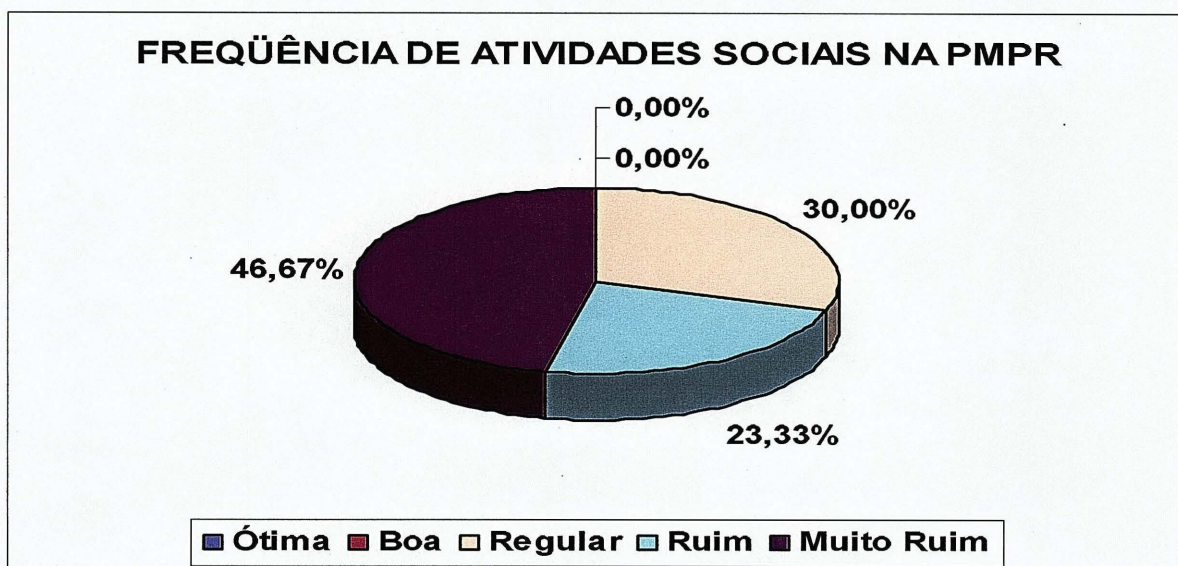
Ao ser averiguada a frequência com que a PMPR promove atividades sociais, voltadas à integração dos policiais-militares, tais como práticas desportivas, churrascos, jantares, eventos com a família e *etc.*, detectou-se a principal crítica dos entrevistados, onde 46, 67% a consideraram como muito ruim.

Esta avaliação demonstra uma grande falha institucional no que se refere às necessidades sociais de seus integrantes, deixando claro que é este um dos anseios dos militares estaduais entrevistados.

FREQUÊNCIA DE ATIVIDADES SOCIAIS NA PMPR		
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	%
Ótima	0	0,00
Boa	0	0,00
Regular	36	30,00
Ruim	28	23,33
Muito Ruim	56	46,67
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 21. Frequência de atividades sociais na PMPR**





**Gráfico 19. Frequência de atividades sociais na PMPR**

#### **4.2.15 Prestígio proporcionado pela profissão**

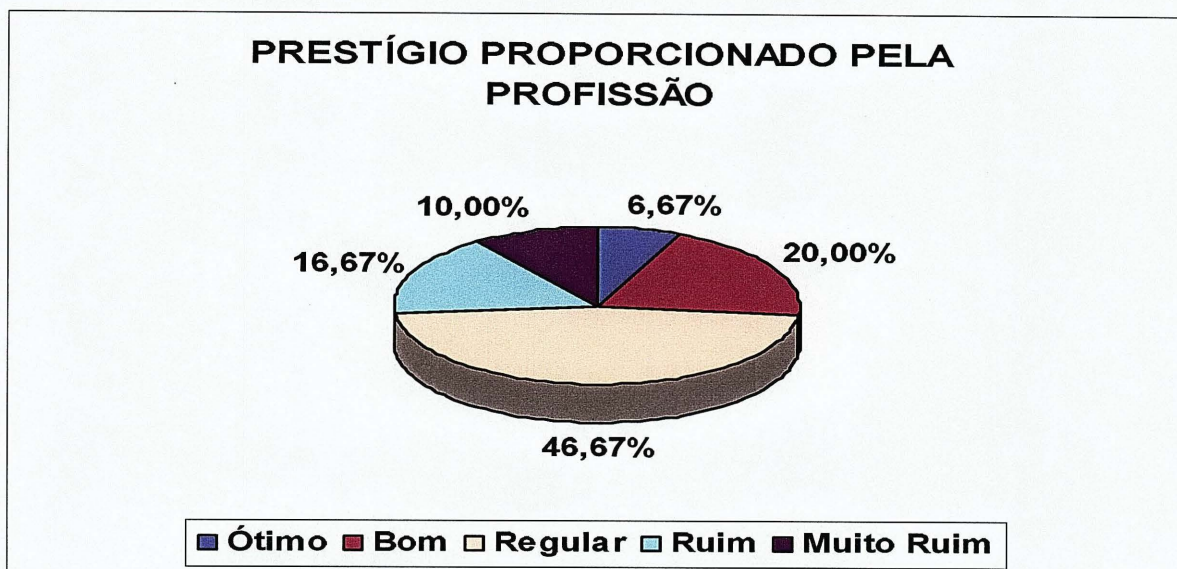
Adentrando no campo das necessidades de estima, solicitou-se aos militares estaduais entrevistados que avaliassem o prestígio, ou seja, o *status* que o desempenho da atividade policial-militar lhes proporciona perante seus familiares e amigos. A maior incidência de respostas foi na avaliação regular, 46,67% dos entrevistados.

A epigrafada avaliação demonstra que, nos dias atuais, o exercício da profissão policial-militar não proporciona elevados índices de prestígio social.

PRESTÍGIO PROPORCIONADO PELA PROFISSÃO		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótimo	8	6,67
Bom	24	20,00
Regular	56	46,67
Ruim	20	16,67
Muito Ruim	12	10,00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 22. Prestígio proporcionado pela profissão**





**Gráfico 20. Prestígio proporcionado pela profissão**

#### **4.2.16 Reconhecimento profissional pela comunidade**

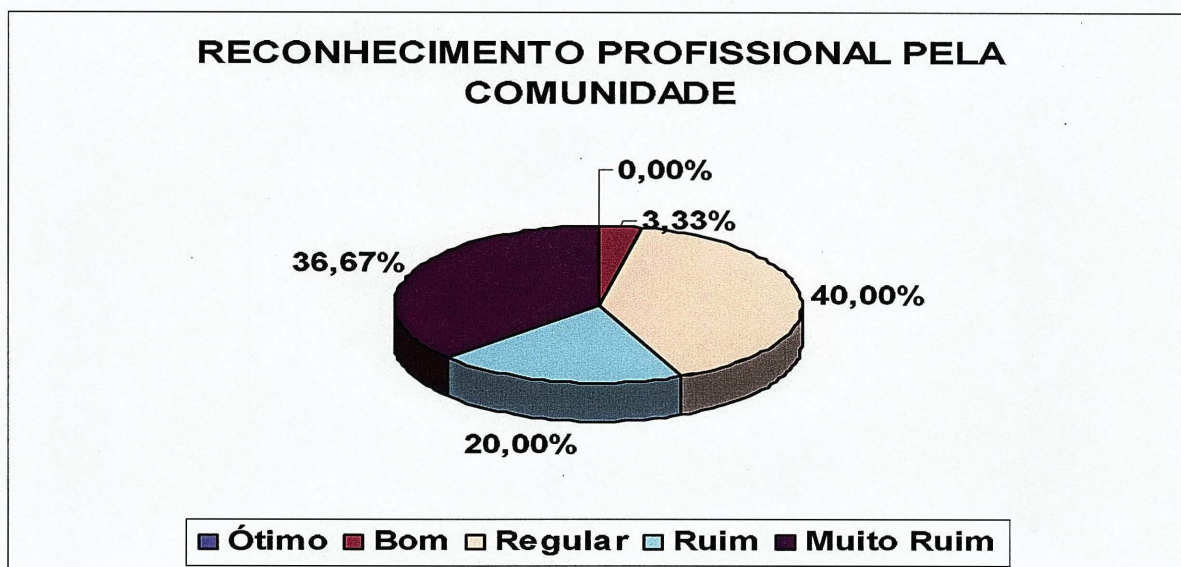
Seguindo a mesma esteira do item anterior, perguntou-se aos entrevistados como consideram o reconhecimento da comunidade no que concerne à importância do trabalho policial-militar.

A avaliação foi ainda pior, variando de regular a muito ruim, onde 36,67% dos entrevistados consideraram muito ruim o reconhecimento geral da comunidade em relação às atividades desenvolvidas pela Polícia Militar.

RECONHECIMENTO PROFISSIONAL PELA COMUNIDADE		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótimo	0	0,00
Bom	4	3,33
Regular	48	40,00
Ruim	24	20,00
Muito Ruim	44	36,67
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 23. Reconhecimento profissional pela comunidade**





**Gráfico 21. Reconhecimento profissional pela comunidade**

#### 4.2.17 Autonomia para tomar decisões

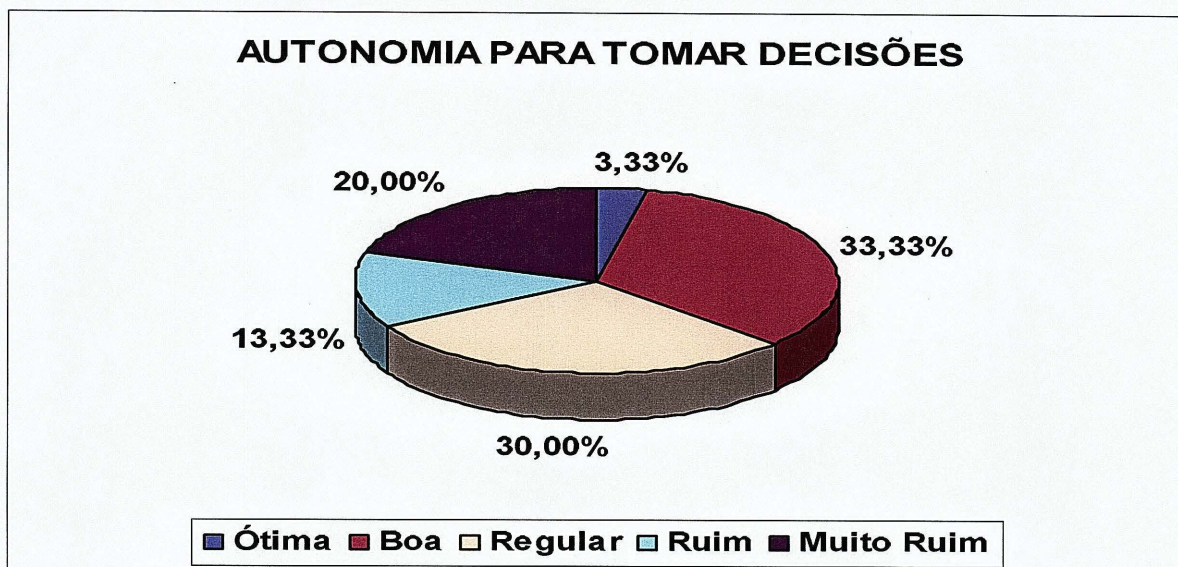
Perguntado aos policiais-militares entrevistados como consideram a autonomia para tomar decisões, dentro da sua esfera de responsabilidade profissional, as respostas obtidas foram variadas entre as alternativas propostas, sendo as maiores freqüências nas avaliações boa (33,33%) e regular (30%).

Neste aspecto, que caracteriza uma necessidade de estima e um fator motivador, verifica-se que a adoção de medidas de delegação de responsabilidade podem auferir resultados mais positivos numa avaliação futura.

AUTONOMIA PARA TOMAR DECISÕES		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótima	4	3,33
Boa	40	33,33
Regular	36	30,00
Ruim	16	13,33
Muito Ruim	24	20,00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 24. Autonomia para tomar decisões**





**Gráfico 22. Autonomia para tomar decisões**

#### **4.2.18 Oportunidades de emprego de habilidades pessoais**

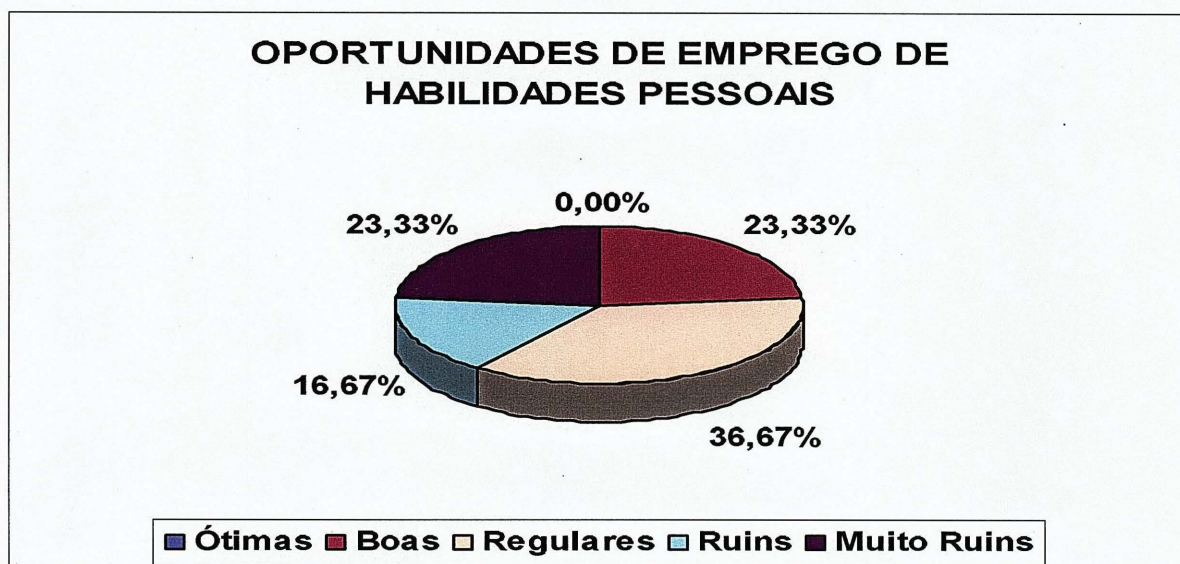
No que tange às oportunidades que a Polícia Militar do Paraná oferece para que seus integrantes possam empregar suas habilidades pessoais, 36,67% dos entrevistados as consideraram como regulares, todavia, 40% dos militares estaduais que responderam a pesquisa as classificaram como ruins ou muito ruins.

Assim, considera-se negativa a avaliação dada pelos entrevistados e um aspecto a ser considerado e melhorado pela administração militar.

OPORTUNIDADES DE EMPREGO DE HABILIDADES PESSOAIS		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótimas	0	0,00
Boas	28	23,33
Regulares	44	36,67
Ruins	20	16,67
Muito Ruins	28	23,33
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 25. Oportunidades de emprego de habilidades pessoais**





**Gráfico 23. Oportunidades de emprego de habilidades pessoais**

#### **4.2.19 Nível de comprometimento**

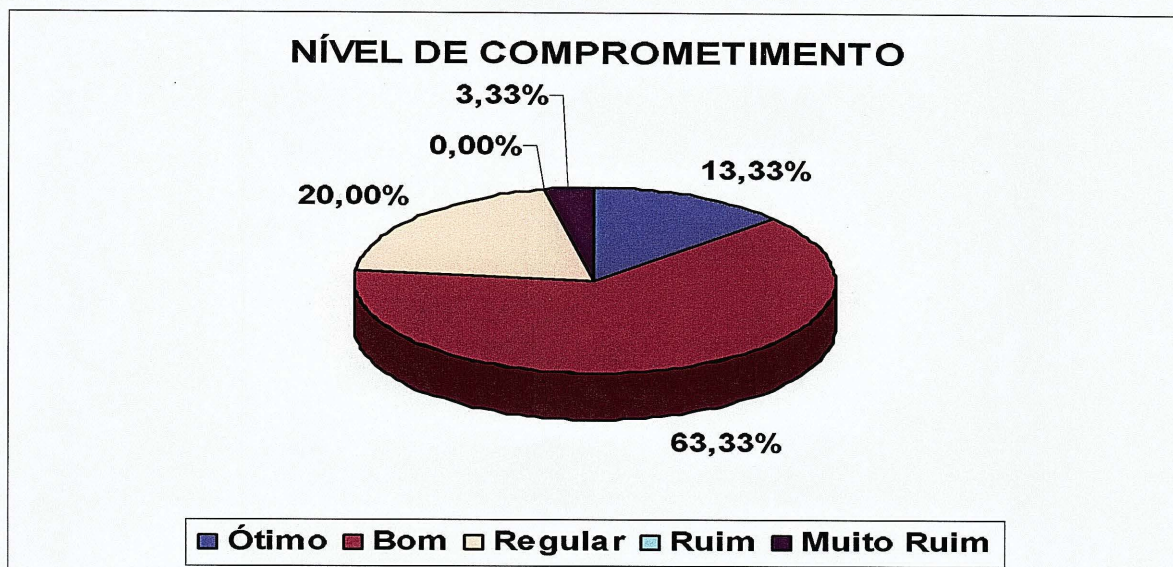
Ao serem questionados sobre o nível pessoal de comprometimento com a Corporação e com a segurança pública, 63,33% dos policiais-militares o classificaram como bom.

Destarte, verifica-se que a maioria dos entrevistados se considera comprometida com a segurança pública e com os objetivos institucionais da PMPR, o que é positivo, posto que o comprometimento caracteriza uma necessidade de auto-realização e um fator motivacional.

<b>NÍVEL DE COMPROMETIMENTO</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
Ótimo	16	13,33
Bom	76	63,33
Regular	24	20,00
Ruim	0	0,00
Muito Ruim	4	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 26. Nível de comprometimento**





**Gráfico 24. Nível de comprometimento**

#### 4.2.20 Realização pessoal como policial-militar

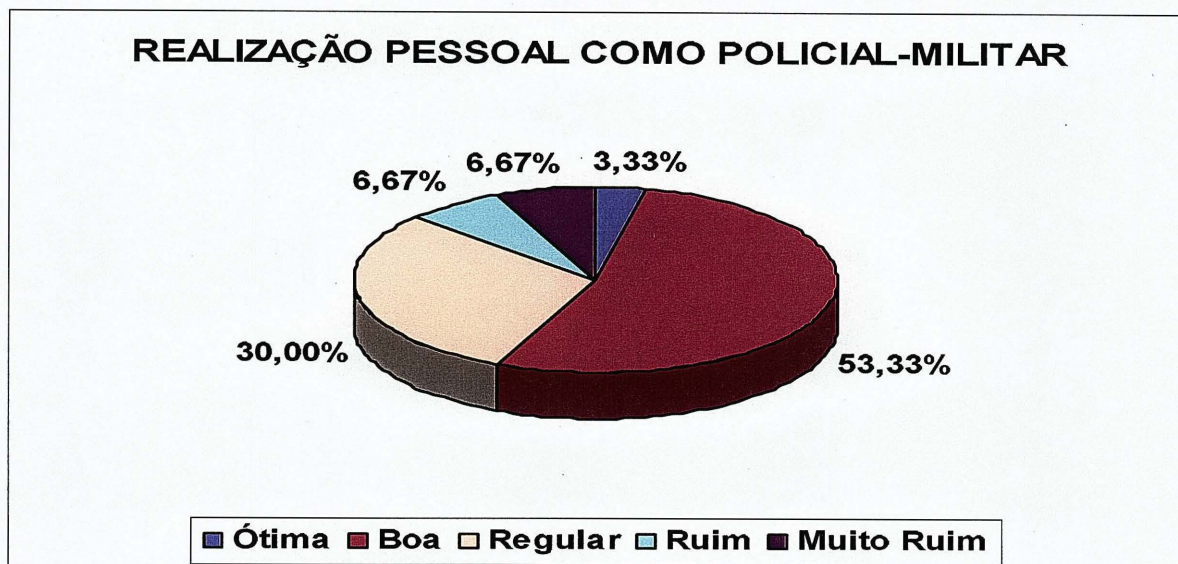
Perguntados sobre o nível de realização pessoal como policiais-militares, 53,33% dos entrevistados avaliou tal realização como boa.

Esta classificação é positiva e demonstra a presença de um importante fator motivador, capaz de gerar satisfação na trabalho.

REALIZAÇÃO PESSOAL COMO POLICIAL-MILITAR		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Ótima	4	3,33
Boa	64	53,33
Regular	36	30,00
Ruim	8	6,67
Muito Ruim	8	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 27. Realização pessoal como policial-militar**





**Gráfico 25. Realização pessoal como policial-militar**

#### 4.2.21 O que é mais importante no trabalho

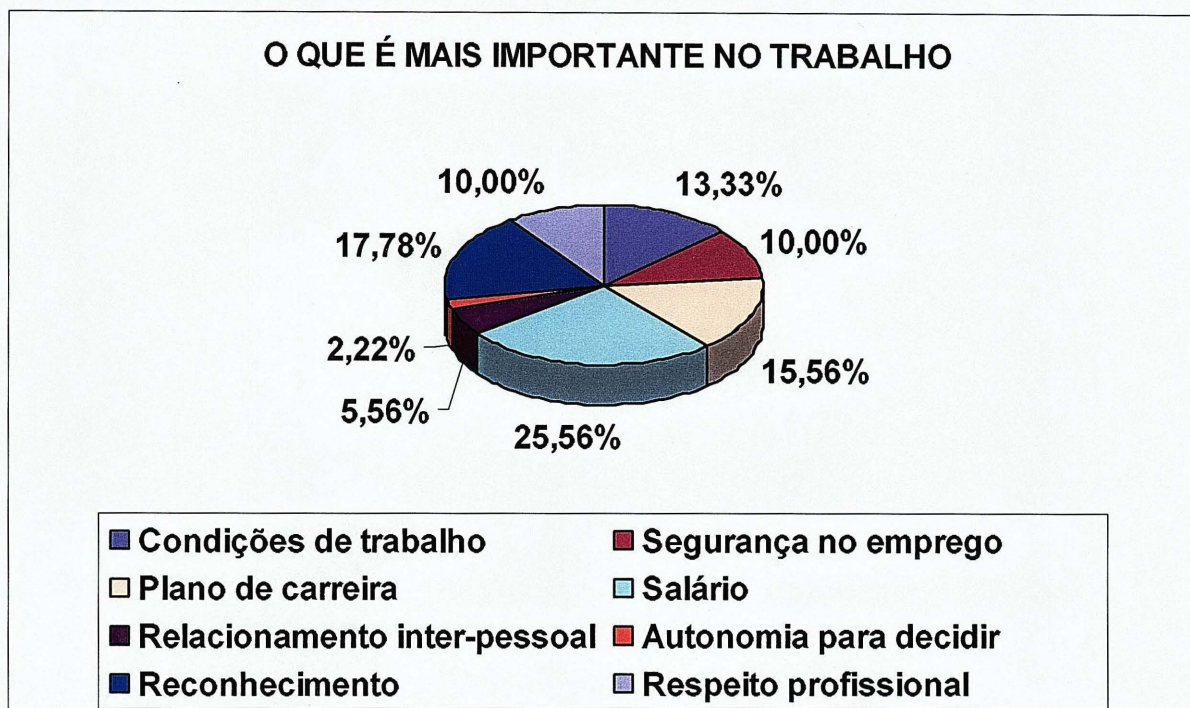
A última questão da pesquisa apresenta aos entrevistados oito alternativas e pede para que marquem até três respostas sobre o que consideram mais importante no trabalho.

O quadro e o gráfico seguintes demonstram o conteúdo das alternativas e a frequência das respostas apresentadas pelos policiais-militares:

O QUE É MAIS IMPORTANTE NO TRABALHO		
ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Condições de trabalho	48	13,33
Segurança no emprego	36	10,00
Plano de carreira	56	15,56
Salário	92	25,56
Relacionamento inter-pessoal	20	5,56
Autonomia para decidir	8	2,22
Reconhecimento	64	17,78
Respeito profissional	36	10,00
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 28. O que é mais importante no trabalho**





**Gráfico 26. O que é mais importante no trabalho**

Como se observa, as três alternativas consideradas como mais relevantes para o trabalho foram o salário (25,56%), o reconhecimento (17,78%) e o plano de carreira (15,56%).

Verifica-se, assim, por parte dos militares estaduais entrevistados, a valorização de uma necessidade fisiológica, que é o salário; de uma necessidade de estima, o reconhecimento; e de uma necessidade de auto-realização, a ascensão profissional.

De todo o exposto neste capítulo, conclui-se que os policiais-militares que atuam no policiamento ostensivo da cidade de Curitiba e Região Metropolitana apresentam um nível mediano de motivação, com relativa satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, contudo, com carências no que se refere às necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Ainda, empregando-se a teoria de Herzberg, observa-se que os fatores higiênicos são bons, todavia, cabe lembrar que estes apenas evitam a insatisfação. Com relação aos fatores motivacionais, os quais efetivamente geram satisfação no trabalho, verificou-se que os mesmos são regulares.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Os estudos, as abordagens e a pesquisa de campo realizados no presente trabalho objetivaram a investigação da motivação dos militares estaduais aplicados nas atividades de policiamento ostensivo desenvolvidas em Curitiba e Região Metropolitana, as quais possuem indiscutível importância no âmbito da segurança pública paranaense.

Buscou-se compreender a atividade estatal afeta à segurança pública e o papel da Polícia Militar do Paraná e de seus integrantes, contrapondo-os ao suporte teórico da motivação do comportamento humano, de modo a aferir o nível motivacional dos policiais-militares, por intermédio de amostra, compreendendo-se ser de fundamental importância a motivação desses profissionais para a execução das atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública.

Tem-se que a segurança pública, nos últimos anos, vem sendo tema de freqüente discussão na sociedade brasileira, sobretudo no tocante ao papel do Estado e as providências de ordem pública adotadas para conter o avanço da criminalidade.

O modelo jurídico nacional assegura efetivamente ao Estado o papel da manutenção e do exercício da dominação no espaço territorial, utilizando de seu poder em prol da coletividade, de modo a assegurar o direito e a incolumidade física e patrimonial de todo cidadão. Desse modelo, denota-se, ao lado de outras organizações policiais, a importância das Polícias Militares, destinadas às atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública.

Nesse contexto, as Polícias Militares realizam relevante papel no seio da segurança pública, a qual deve ser compreendida como a segurança da coletividade, ou seja, um fenômeno social e um elemento de equilíbrio essencial à manutenção da vida em comum, trazendo implícita a idéia do direito de todo cidadão ver-se protegido de lesões de qualquer natureza a sua pessoa e ao seu patrimônio.

Assim, compete ao Estado, por intermédio da organização policial-militar, além de outros órgãos estatais, assegurar as condições ideais aos cidadãos para lhes garantir existência livre de ameaças e restrições abusivas aos seus direitos, dentro de seu amplo objetivo de promover o bem-estar geral.

A atuação eminentemente ostensiva (preventiva, na essência, e repressiva) da Polícia Militar, em razão do mister constitucional, a enquadra como uma das principais organizações no campo da segurança pública, tendo a árdua tarefa de prevenir o crime, ou seja, de evitar a ocorrência das infrações penais, garantindo a sensação da tranquilidade pública aos cidadãos.

Não há dúvida de que a missão afeta à Polícia Militar é espinhosa e de difícil cumprimento, principalmente diante do aprimoramento da atividade criminosa organizada, bem estruturada e equipada, cujas atividades chegam a colocar “em xeque” a capacidade estatal relativa ao controle da criminalidade.

A situação agrava-se perante a ineficiente política social implementada em nível federal, estadual e municipal, que alcança inexpressivos resultados na área da educação, da saúde, da habitação, do trabalho formal, entre outros setores, que, direta ou indiretamente, contribuem para o aumento dos índices de criminalidade.

Em meio a este cenário, encontra-se o policial-militar: primeiro, na condição de agente da cidadania, realizando o seu mister constitucional de preservar a ordem pública, por intermédio de ações e operações, voltadas à proteção social; segundo, na condição própria de cidadão, que, ao lado das demais pessoas, sofre igualmente os efeitos da escalada vertiginosa da criminalidade.

De fato, a problemática afeta à segurança pública levou o Governo Federal a implementar uma série de medidas voltadas ao reequipamento das forças policiais estaduais, entre outras medidas.

Assim, os Estados, atendendo as diretrizes do Governo Federal, receberam significativos recursos para a aquisição de viaturas, equipamentos, treinamentos de pessoal e desenvolvimento de projetos que fossem capazes de efetivar adequado controle da atividade marginal, garantindo-se o mínimo de segurança ao cidadão.



O Estado do Paraná antecipou-se às orientações do Governo Federal e há muito tempo vem tratando a segurança pública como prioridade, adquirindo viaturas policiais modernas, grande número de equipamentos e armamentos de última geração, contratando novos policiais, implementando significativos projetos (Projeto POVO, Patrulha Escolar, Patrulha Rural, Geoprocessamento do Crime, entre outros), incorporados à filosofia da polícia comunitária, visando a dar uma resposta efetiva aos seus contribuintes.

Sem dúvida, o Estado do Paraná tem servido de modelo a outros Estados na gestão de segurança pública, sendo de fundamental importância as medidas até aqui concretizadas.

Entretanto, compreende-se que as providências estão focadas com maior ênfase nos recursos materiais necessários à execução das ações e operações policiais-militares voltadas à defesa social.

Nesse diapasão, inexistem, no âmbito estatal, pertinentes estudos direcionados aos recursos humanos da Polícia Militar do Paraná, que viabilizassem uma maior amplitude de ações governamentais ou institucionais capazes de motivar os policiais-militares ao exercício profissional.

Acredita-se que o tratamento prioritário da segurança pública não se deve restringir ao investimento de recursos materiais, cuja importância não se pretende questionar, mas deve também alcançar investimentos na área de pessoal que sejam capazes de atender os anseios e necessidades dos policiais-militares.

O investimento no ser humano, a luz dos fundamentos teóricos relacionados à administração de pessoas nos setores públicos e privados, é fundamental para a sobrevivência da organização e para o alcance da produtividade almejada.

Tornou-se pacífico o entendimento de que é de fundamental importância preocupar-se, no seio da organização, sobre as condições de vida do profissional, pois não há como realizar uma completa cisão entre os aspectos pessoais e profissionais do ser humano, de modo que uns interferem sobre os outros.

Essa consciência, no âmbito profissional, permite identificar níveis de insatisfação, permitindo à organização adotar medidas eficientes e capazes de minorar os negativos efeitos sobre o rendimento almejado.

Entendeu-se, nessa perspectiva, que a Polícia Militar do Paraná não deveria ficar alheia a esse processo. Assim, o presente trabalho utilizou-se de metodologia adequada para identificar, por intermédio de questionário, quais seriam os anseios dos policiais-militares, adotando-se as principais teorias motivacionais.

Verificou-se, na análise dos dados pesquisados, que o nível motivacional dos policiais-militares inseridos no critério amostral é mediano, sendo pertinente, portanto, a adoção de providências pelo Estado e pela Corporação voltadas a atender os anseios e as necessidades dos militares estaduais, garantindo-se, em consequência, o rendimento profissional almejado pela comunidade, tendo, como resultado final, serviço público de qualidade no âmbito da segurança pública.

Partindo-se da premissa de que, em termos de segurança pública, o bem-estar do cidadão que reside em Curitiba e sua Região Metropolitana está diretamente ligado à política de valorização e melhoria das condições de trabalho dos integrantes da Polícia Militar do Paraná aplicados nas atividades de policiamento ostensivo na citada área territorial, conclui-se o presente trabalho mediante a apresentação de recomendações e/ou propostas, compreendidas como necessárias ao atendimento dos anseios e necessidades dos militares estaduais, as quais seguem listadas em grupos de gestão:

- **Gestão estratégica:**

- Implementação de adequada política salarial, corrigindo-se as distorções e assegurando-se a manutenção do poder aquisitivo dos militares estaduais, evitando-se a defasagem salarial;
- Revisão do plano de carreira dos militares estaduais, mediante a alteração da legislação, de modo que os militares estaduais tenham tempo mínimo para as promoções e tempo máximo prefixado para permanência no posto ou na graduação, evitando-se transferências prematuras para a inatividade;

- Alteração legislativa acerca da aplicabilidade da condição “*sub judice*”, a qual impossibilita que militares estaduais submetidos a processos judiciais sejam promovidos, mesmo antes de terem sido julgados. Sugere-se que o afastamento das promoções somente ocorra nos casos em que as Comissões julguem o mérito da causa, considerando-a ofensiva à honra, ao pundonor militar ou ao decoro da classe;

- Promoção de maior número de cursos de formação, especialização e aperfeiçoamento para Oficiais e Praças, cujas grades curriculares sejam adaptadas à realidade operacional e administrativa da Corporação, permitindo ao policial-militar a continuidade na carreira;

- Fornecimento de atendimento médico e psicológico aos militares estaduais e familiares em todas as unidades policiais-militares, de modo que o policial-militar detenha boa saúde física e mental durante a execução de seu trabalho;

- Celebração de convênios visando a possibilitar maior acesso dos militares estaduais aos cursos de graduação e pós-graduação, aumentando o nível de instrução da tropa.

- **Gestão de pessoas:**

- Implantação de políticas institucionais voltadas à administração de pessoas, calcadas na valorização do ser humano e no reconhecimento da importância do profissional de segurança pública;

- Desenvolvimento constante de atividades sociais e de atividades recreativas entre os militares estaduais, desenvolvendo o espírito de equipe, aproximando familiares, de modo que cada policial-militar sinta-se efetivamente prestigiado pela Corporação;

- Fornecimento de serviço social para os militares estaduais e familiares;

- Promoção de palestras, conforme assuntos sugeridos pelos próprios

policiais-militares;

- Possibilitar ao militar estadual a aplicabilidade de suas habilidades pessoais nas atividades de policiamento desenvolvidas;
- Incentivar o relacionamento amistoso e a camaradagem entre superiores hierárquicos, pares e subordinados.

- **Gestão de recursos:**

- Melhoria das condições físicas de trabalho (infra-estrutura), primando pela manutenção de ambiente agradável nas instalações policiais-militares, por intermédio de reformas, aquisição de materiais permanentes e de consumo, entre outras medidas;
- Organização das finanças e orçamentos, a fim de facilitar a captação de recursos públicos e a decorrente aquisição de bens e materiais para a instituição;
- Aplicação racional e técnica de recursos, evitando que o policial-militar fique desprovido de equipamentos, viaturas e outros materiais indispensáveis à execução do policiamento.

- **Gestão de *marketing*:**

- Promoção de campanhas de *marketing* institucional, destinadas a informar adequadamente a comunidade sobre o papel do militar estadual no contexto da segurança pública, visando a valorização e o reconhecimento da atividade profissional;
- Promoção de campanhas de *endomarketing*, de maneira que o militar estadual orgulhe-se de sua profissão e obtenha o almejado reconhecimento pela Corporação;
- Realização de atividades voltadas a enaltecer a profissão policial-militar, como seminários e congressos, a fim de demonstrar aos militares estaduais

a importância e a representatividade que possuem no contexto da segurança pública e na proteção da sociedade em geral;

- Criação de um canal aberto entre a Corporação e a comunidade, para que esta possa apresentar sugestões, reclamações e críticas acerca do serviço público prestado;

- Divulgação das atividades e dos resultados obtidos pelo policiamento comunitário, visando a aproximar cada vez mais a população dos policiais-militares.

- **Gestão administrativa:**

- Manutenção continuada dos recursos materiais disponíveis, de modo que o policial-militar possa contar com o apoio técnico para o desenvolvimento da atividade-fim;

- Criação de ambiente de trabalho propício para que cada policial-militar possa desenvolver e aplicar suas habilidades pessoais dentro do rol de atividades desenvolvidas pela Corporação;

- Renovação anual do fardamento disponibilizado aos militares estaduais;

- Confecção e encaminhamento de projeto ao Governo do Estado para a construção de creches destinadas especificamente aos filhos de policiais-militares;

- Desenvolvimento de cursos preparatórios para todos os concursos internos promovidos pela PMPR;

- Desenvolvimento de permanentes programas de educação física, primando-se pela saúde física e psicológica dos militares estaduais.

- **Gestão operacional:**

- Realização de instruções programadas especificamente voltadas à

atividade policial, garantindo constante treinamento aos militares estaduais aplicados nas atividades de policiamento;

- Admitir opiniões e sugestões dos policiais-militares durante a execução das ações e operações policiais, de modo que se sintam úteis e valorizados;
- Controlar os resultados operacionais, possibilitando a participação da tropa na análise dos dados obtidos e na apresentação de sugestões voltadas ao implemento da execução do trabalho;
- Aplicar os policiais-militares em simulações de ocorrências policiais de alto risco, treinando-o para situações reais;
- Manter Oficiais em contato direto com a tropa comandada durante a execução das atividades operacionais, de modo que o policial-militar perceba que está adequadamente amparado para o exercício profissional.

Obviamente, não temos a pretensão de esgotar as possibilidades de que a Corporação Policial-Militar pode utilizar-se para atender os anseios e necessidades dos seus integrantes, de modo que demos tão somente algumas sugestões para que a valorização do ser humano seja uma praxe na Polícia Militar do Paraná.

Conclui-se que não há como oferecer segurança de qualidade à comunidade sem antes valorizar-se efetivamente o profissional de segurança pública, de modo que este esteja satisfeito e comprometido com sua Corporação, ao ponto de arriscar a mais básica das necessidades, a própria vida, em defesa dos cidadãos.

Há de se preservar o ser humano policial-militar, motivando-o à árdua e espinhosa atividade de polícia ostensiva, verdadeiro sacerdócio voltado ao bem-estar da coletividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

AZKOUL, Marco Antônio. **A Polícia e sua função constitucional**. São Paulo: Editora Oliveira Mendes, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISMAEL, B. Moraes. **Direito e Polícia – Uma Introdução à Polícia Judiciária**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1986.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRASIL. Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969. Reorganiza as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração – Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia Geral**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAZZARINI, Álvaro, et. al. **Direito Administrativo da Ordem Pública**. Rio de Janeiro: Forense, 1986.

LAZZARINI, Álvaro. **Estudos de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MEDAUAR, Odete. **O Direito Administrativo e sua evolução**. São Paulo: LTR, 1992.

MOREIRA NETO, Diogo. **Curso de Direito Administrativo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1989.

PARANÁ. Lei nº 1.943, de 23 de junho de 1954. Código da Polícia Militar do Paraná.

PARANÁ. Lei nº 5.940, de 08 de maio de 1969. Estabelece os princípios, requisitos e processamento, para promoções de Praças da Polícia Militar do Estado do Paraná.



PARANÁ. Lei nº 5.944, de 21 de maio de 1969. Estabelece os princípios, requisitos e processamento, para promoções de Oficiais da Polícia Militar do Estado do Paraná.

PARANÁ. Lei nº 6.961, de 28 de novembro de 1977. Cria o Conselho de Disciplina da Polícia Militar do Estado do Paraná.

PARANÁ. Lei nº 8.115, de 25 de junho de 1985. Dispões sobre o Conselho de Justificação destinado a julgar a incapacidade de Oficial da Polícia Militar do Estado do Paraná, para permanecer na ativa.

PEREIRA, Murilo Macedo. **Segurança Pública – Polícia**. Revista 14, ADPESP, ano VIII, edição histórica, 1987.

SILVA, Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1994.

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS -  
ÊNFASE NO SETOR PÚBLICO**

A presente pesquisa se destina a instruir trabalho monográfico para conclusão do Curso de Especialização em Administração de Pessoas – Ênfase no Setor Público, sobre o tema *“A motivação dos militares estaduais aplicados nas atividades de policiamento ostensivo em Curitiba e Região Metropolitana”*.

Colabore respondendo todas as questões, marcando um “X” na resposta que entender correta.

Sua opinião será mantida em sigilo.

Obrigado pela colaboração.

1. Informações gerais:

<p>a. Grau hierárquico:</p> <p><input type="checkbox"/> Oficial Subalterno;</p> <p><input type="checkbox"/> Subtenente ou Sargento;</p> <p><input type="checkbox"/> Cabo ou Soldado.</p>	<p>b. Idade:</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 18 e 25 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 45 anos.</p>
<p>c. Estado civil:</p> <p><input type="checkbox"/> Solteiro;</p> <p><input type="checkbox"/> Casado (ou união estável);</p> <p><input type="checkbox"/> Separado ou divorciado;</p> <p><input type="checkbox"/> Viúvo.</p>	<p>d. Número de filhos:</p> <p><input type="checkbox"/> Nenhum;</p> <p><input type="checkbox"/> Um;</p> <p><input type="checkbox"/> Dois;</p> <p><input type="checkbox"/> Três;</p> <p><input type="checkbox"/> Quatro ou mais.</p>
<p>e. Nível de instrução:</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo;</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto;</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio completo;</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto;</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino superior completo;</p> <p><input type="checkbox"/> Pós-graduado (especialização, mestrado, doutorado).</p>	<p>f. Tempo de serviço na Polícia Militar do Paraná:</p> <p><input type="checkbox"/> De zero a 5 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> De 11 a 20 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 30 anos.</p>

2. As condições físicas do seu ambiente de trabalho são:

( ) Ótimas; ( ) Boas; ( ) Regulares; ( ) Ruins; ( ) Muito ruins.

3. A carga horária do seu trabalho é:

( ) Ótima; ( ) Boa; ( ) Regular; ( ) Ruim; ( ) Muito ruim.

4. Você considera seu salário:

( ) Ótimo; ( ) Bom; ( ) Regular; ( ) Ruim; ( ) Muito ruim.

5. Seu plano de carreira (possibilidade de ascensão hierárquica) é:

( ) Ótimo; ( ) Bom; ( ) Regular; ( ) Ruim; ( ) Muito ruim.

6. Sua estabilidade no seu cargo é:

( ) Ótima; ( ) Boa; ( ) Regular; ( ) Ruim; ( ) Muito ruim.

7. As atuais regras para a sua aposentadoria são:

( ) Ótimas; ( ) Boas; ( ) Regulares; ( ) Ruins; ( ) Muito ruins.

8. Os cursos ofertados pela Corporação, voltados à capacitação profissional, em geral, são:

( ) Ótimos; ( ) Bons; ( ) Regulares; ( ) Ruins; ( ) Muito ruins.

9. Seu relacionamento com seus pares e subordinados é geralmente:

( ) Ótimo; ( ) Bom; ( ) Regular; ( ) Ruim; ( ) Muito ruim.

10. Seu relacionamento com seus superiores hierárquicos é geralmente:

( ) Ótimo; ( ) Bom; ( ) Regular; ( ) Ruim; ( ) Muito ruim.

11. Você considera a capacidade de comando (gerenciamento) de seu(s) chefe(s):

( ) Ótima; ( ) Boa; ( ) Regular; ( ) Ruim; ( ) Muito ruim.

12. A forma de supervisão realizada por seu(s) chefe(s) é:

( ) Ótima; ( ) Boa; ( ) Regular; ( ) Ruim; ( ) Muito ruim.

13. A administração desenvolvida pela Polícia Militar do Paraná, em relação aos policiais-militares, é:

( ) Ótima; ( ) Boa; ( ) Regular; ( ) Ruim; ( ) Muito ruim.

14. A frequência com que a Corporação promove atividades sociais, voltadas à integração dos policiais-militares, tais como práticas desportivas, churrascos, jantares, eventos com a família e etc., é:

☐ Ótima; ☐ Boa; ☐ Regular; ☐ Ruim; ☐ Muito ruim.

15. O prestígio (*status*) que o desempenho da atividade policial-militar lhe traz perante seus familiares e amigos é:

☐ Ótimo; ☐ Bom; ☐ Regular; ☐ Ruim; ☐ Muito ruim.

16. Você considera o reconhecimento da comunidade quanto à importância do trabalho policial-militar:

☐ Ótimo; ☐ Bom; ☐ Regular; ☐ Ruim; ☐ Muito ruim.

17. Dentro da sua esfera de responsabilidade profissional, sua autonomia para tomar decisões é:

☐ Ótima; ☐ Boa; ☐ Regular; ☐ Ruim; ☐ Muito ruim.

18. As oportunidades que a Corporação lhe oferece para empregar suas habilidades pessoais são:

☐ Ótimas; ☐ Boas; ☐ Regulares; ☐ Ruins; ☐ Muito ruins.

19. O seu nível de comprometimento com a Corporação e com a segurança pública é:

☐ Ótimo; ☐ Bom; ☐ Regular; ☐ Ruim; ☐ Muito ruim.

20. Sua realização pessoal como policial-militar é:

☐ Ótima; ☐ Boa; ☐ Regular; ☐ Ruim; ☐ Muito ruim.

21. O que você considera mais importante no trabalho? Marque até 3 respostas.

- ☐ As condições de trabalho;
- ☐ A segurança de estar empregado;
- ☐ Plano de carreira;
- ☐ Salário;
- ☐ Relacionamento inter-pessoal;
- ☐ Autonomia para decidir;
- ☐ Reconhecimento;
- ☐ Respeito profissional.